كلفة القيادة

غانم فنجان موسى

الاستهلال

تدفع القيادة التي تؤثر تطوير المنظمة والتابعين على نفسها وتجعل تحقيق أهدافهما غاية غاياتها وتلتزم باهداف جليلة لها ارتدادات إيجابية طويلة الأمد تستفيد منها عدة أجيال كلفة (مادية ومعنوية ونفسية وصحية واجتماعية) باهضة بجميع المقاييس، فضلا عن ذلك تكون عصية على الاغراءات والتهديدات التي تستهدف حرفها او إيقافها عن مواصلة مسيرتها الى أهدافها الجليلة وكذلك تابى توظف موقعها في تحقيق مكاسب شخصية.

وقصد هذا المؤلف تلسيط الأضواء على كلفة القيادة ليس لتثبيط عزيمة الذين يقدمون على تبوؤ مواقع القيادة لتطوير المنظمة والترقي بالتابعين على جميع الصعد وانما لجعلهم على بينة من الكلفة التي يتعين عليهم دفعها مقابل تبوؤ ذلك الموقع ولكيلا يعتقدوا ان ذلك الموقع يغدق على شاغله مكاسب (مادية ومعنوية) ويمنحه فرصة للتألق والشهرة ويحقق له أحلامه في مساحة واسعة من الحرية في اتخاذ القرارات وليس هناك من يفرض عليه ما يتعين تنفيذه او عدم تنفيذه والتمتع بمكانة اجتماعية مرموقة والفوز بعلاقات واسعة مع الاخرين واكتساب خبرات ومهارات وتمكنه من التعاطي مع المواقف والمشكلات والازمات والتحديات والمعطيات والتابعين والاخرين على هدى نظرة شمولية مستوعبة جميع المتغيرات المؤثرة في مستقبل التابعين والمنظمة.

المحتويات

الفصل الاول
مفهوم القيادة

تعد قيادة الأفراد من أكثر الظواهر الاجتماعية قدما على الأرض وأكثرها تعقيدا، وتمتد جذور الاهتمام بها إلى بدء التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات في المنظمات، وقد تميزت بأنها من أوجه النشاط الإنساني الذي تتزايد أهميته باستمرار، ولذلك كانت موضع بحث ودراسة واسعة من قبل العديد من الباحثين لقرون عديدة، ويوجد الآن كم هائل من الكتب والبحوث والدراسات التي تتناول موضوعاتها، ومع ذلك لا يزال الإطار النظري لمناهجها في مراحله الأولى لأنها من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً، وقد بقيت محيرة elusive ومبهمة enigmatic لكثير من العقول في مشارق الأرض ومغاربها، ولا يوجد إلى الوقت الحاضر تعريف عام لها يمكن أن يوضحها بصورة شاملة ويغطي جميع الجوانب التي تنطوي عليها، وإنما توجد محاولات عديدة جادة استهدفت تطوير فهم عقلي intellectually وعاطفي emotionally لها.

وتقطع الوقائع ان محاولات تحديد مفهوم القيادة ليست جديدة وليست رهينة مرحلة تاريخية محددة، فهي مستمرة منذ ان بدأ الأفراد يشعرون بحاجتهم إلى قيادة توحد جهودهم وتوظفها في المجالات التي تحقق الأهداف، ولذلك تعددت تعريفاتها واختلفت نتيجة تباين المداخل الفكرية والفلسفات المعتمدة واختلاف وجهات النظر إليها، فعرفها البعض معتمدا على نظرية السمات، وبعضهم عرفها على وفق نظرية الموقف، وهناك من عرفها من منطلق غائي مركزا على الغاية منها، وبعضهم نظر إليها من مدخل إجرائي مركزا على الوسيلة الموصلة للغاية، وقد حفز غياب تعريف متفق

عليه للقيادة العديد من المختصين لبذل جهود حثيثة لتقديم تعريفات مختلفة لهذه العملية المعقدة والمؤثرة في كفاءة الأفراد والجماعات والمنظمات والأقطار والأمم، ويؤكد دوبرين Dubrin في كتابه الذي صدر عام 2000 أن تعريفات القيادة في الكتب الأكاديمية بلغت حوالي 35000 تعريف.

ويمثل تعدد مفاهيم القيادة التي يقدمها الباحثون ظاهرة صحية تحسب لهم وتؤكد استمرار محاولاتهم الجادة لفهم طبيعة القيادة وأهميتها وتأثيراتها الكبيرة في مستقبل الأفراد والمنظمات والمجتمعات والشعوب، ويقول وارن بينيس إن القيادة يصعب تعريفها كما يصعب تعريف الجمال ولكن يمكن معرفته عند مشاهدته، وفيما يأتي عرض لبعض تعريفات القيادة ليس لأنها أكثر أهمية من التعريفات الأخرى وإنما كنماذج لإظهار التنوع في وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، فمثلا عرفها جون بي كوتر John P. Kotter أستاذ الإدارة في جامعة هارفارد بأنها عملية تحريك مجموعة من الأفراد في اتجاه معين بوسائل بعيدة عن الإكراه.

ويرى جون دبليو جاردنر John W. Gardner وهو مستشار لبعض رؤساء أمريكا ورئيس مؤسسة Common Cause أن القيادة عملية إقناع أو قدرة القائد على حث المجموعة للسعي وراء تحقيق أهداف مشتركة بينه وبينهم، وعرفها ستوجديل Stogdill بأنها القدرة على حث المرؤوسين للقيام بالأعمال المطلوبة بثقة وحماس وزيادة رغبتهم في تحقيق اهداف المنظمة(6)، بينما يعتقد فدلر Fidler أن القيادة هي انعكاسات لقوة الشخصية التي يمتلكها فرد معين دون سواه ويوظفها في توجيه الآخرين ومراقبتهم وتنمية توافقهم مع التوجيهات الرامية إلى تحقيق الأهداف، ويذهب دوبرين Dubrin إلى أن القيادة هي ممارسة السلطة واتخاذ القرارات، ويعتقد كل من هيرسي وبلانجرد Hersey-Blanchard أن القيادة عملية تأثير في فعاليات الأفراد المتجهة نحو

تحقيق الاهداف في موقف معين، أما متكالف Metcalf فيعتقد أن القيادة هي تفاعل وتواصل وتعاون دائم في السر والعلن بين مجموعة من البشر يشعرون بأنهم جميعا في قارب واحد وان مصالحهم وأهدافهم متشابكة، ويتأثرون جميعاً بالظروف (الايجابية والسلبية) المحيطة بهم، أما رنسيس ليكرت Rensis Liekert فيعرف القيادة بأنها قدرة التأثير في شخص أو مجموعة اشخاص وتوجيههم وإرشادهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاءة من اجل تحقيق أهداف محددة.

ويذهب برايان اونيل Brian O'Nail مؤلف كتاب "اختبر مهاراتك القيادية" Test Your Leadership Skills الى أن القيادة هي التأثير في الأفراد لإنجاز الأعمال برغبة وعلى وفق مواصفات نوعية تفوق معاييرهم، ويعتقد أنها عملية معقدة تستهدف تحقيق أهداف محددة وتتطلب التزام الفاعلين فيها (القائد والتابعين) بتحقيق الأهداف وتعزيز التماسك بينهم والتشجيع على إحداث تغيير في ثقافة المنظمة .

وهناك من يعرف القيادة بأنها فن إقناع الآخرين بفعل ما يطلب إليهم فعله دون اكراه، وتنظر دونّا دنيس وزميلتها إلى القيادة بأنها عملية يتمكن من خلالها شخص التأثير في أفكار الآخرين واتجاهاتهم وسلوكهم واهدافهم واساليبهم ويجعلهم يفعلون ما لا يفعلونه دون قيادته، ويستحثهم على التعاون على تحقيق الأهداف المطلوبة.

ويمكن في ضوء ما تقدم تعريف القيادة بانها هي من يختارها التابعون طوعا لتوحيد جهودهم وتوجيه امكاناتهم وتوظيفها في تحقيق اهداف محددة بكفاءة في ضوء الفرص والامكانات المتاحة والتحديات المتوقعة.

مفهوم القائد

يعرف القائد بانه كل شخص يتبعه اثنان أو أكثر ويمتثلون لأوامره وتعليماته وتوجيهاته، وفي ضوء هذا فان رئيس الدولة ورئيس الوزراء والوزير والمدير العام

والمعلم والضابط والأب والأم وما في حكمهم هم قادة، ويقول الرسول محمد ﷺ "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"، وينبغي أن يحظى القائد بقبول التابعين في ضوء مؤهلاته العلمية والتقنية وخبراته ومهاراته وقدراته (البدنية والعقلية والنفسية والسلوكية)، وقادرا على اعداد الخطط وصنع القرارات واتخاذها وتوظيف الفرص ومواجهة المشكلات والتحديات، واحداث تغيير هادف لخير المنظمة والتابعين، والتأثير في التابعين واستمالتهم للعمل وتوظيف طاقاتهم وإمكاناتهم بكفاءة عالية.

وحري بالابانة ان اغلب القادة في منظمات البلدان المتنامية لا يمتلكون المواصفات التي تجعل منهم قادة قادرين على التأثير في سلوك العاملين وادائهم والارتقاء بمستوى انتاجيتهم الى المستويات التي تتحقق فيها الاهداف بكفاءة، وما هم الا مدراء يمتلكون سلطة رسمية مستمدة من المواقع الوظيفية التي يشغلونها، وانهم شغلوا تلك المواقع ليس على اساس الكفاءة والخبرة انما لاعتبارات تقوم على اساس انتماءاتهم السياسية والاجتماعية والاقتصادية، وغيرها من الاعتبارات الاخرى، لذلك اخفقت تلك المنظمات في تحقيق الاهداف المتوقعة منها.

مستويات القيادة

تتطلب المنظمات قادة اكفاء ومؤثرين في المستويات الاتية:

- القيادة الاستراتيجية: تتولى قيادة المنظمة.
- القيادة التشغيلية: تتولى قيادة الاقسام في المنظمة ويعمل بمعيتها أكثر من قائد فريق.
- قيادة الفريق: تتولى قيادة التابعين المسؤولين عن تنفيذ الاعمال مباشرة.

القيادة علم وفن واخلاق

تعد القيادة علم وفن التأثير في الآخرين وإلهامهم لتوظيف افضل ما لديهم في اداء الاعمال، فهي علم ولها ثمة قواعد وأسس علمية لا بد من مراعاتها في جمع المعلومات والبيانات عن البيئة والتابعين وتحليلها ودراسة مدى تأثيراتها، واعتماد الأساليب العلمية في التخطيط واتخاذ القرارات والتعاطي مع المشكلات والتحديات وتوظيف الفرص وإدارة التابعين وتوجيههم وحفزهم ومتابعتهم وتقويمهم، وهي في ذات الوقت فن التعامل مع التابعين والتأثير فيهم وحفزهم للتعاون معها، وتتطلب ايضا ابداعا وخيالا ومهارات في الاتصال بالتابعين وبناء الثقة معهم، كما انها اخلاق ومبادئ تجعل القيادة قدوة حسنة للتابعين وتحظى باحترامهم وثقتهم.

التمييز بين القيادة الحقة والقيادة الزائفة

القيادة الحقة هي التي يستطيع فيها فرد ان يقنع مجموعة أفراد بقبوله قائدا لهم ويؤثر فيهم ويحدد لهم اتجاهاتهم واعمالهم، وهم يتبعونه احتراما والتزاما برسالته وليس خوفا وإذعانا، ويتبادلون معه الثقة والولاء ويشتركون معه في عمليات التخطيط وتحديد الأهداف وصنع القرارات، وغالبا ما يتميز بشخصية متعددة الابعاد، ويصف احد المؤرخين في القرن السابع عشر أوليفر كرومويل، الذي عين حاكما للوردية البريطانية بعد الحرب الاهلية التي أطاحت بالملك شارلس الأول عام 1642، قائلا: "لم يكن كرومويل رجلا واحدا، اي فرد واحد محدد

الملامح، بل كان كروموبلين متعددين وكل واحد مرتبط بالآخر بفضل قدرته الهائلة، فقد كان كروموبل الانسان الحق البسيط المتعاطف الحالم ذا الرؤية، وكان كروموبل العنيف الصاخب المتنمر الغضوب، وكان كروموبل الجنرال العازم ذا الارادة الحديدية، وكان كروموبل السياسي الماهر رجل الحيلة الذي ليس لديه مبادئ ترشده، وكان كروموبل القادر على اقتراف اعمال وحشية كونه ينفذ ارادة الله على الارض".

أما القيادة الزائفة فهي شكل من أشكال الادعاء بقيادة الآخرين، ولا يكون من يدعي القيادة فيها قادرا على إقناع الآخرين بقبوله قائدا لهم، ولذلك لا يكون مؤثرا فيهم، وهم يتبعونه خوفا واذعانا ولا يتبادلون معه الثقة والولاء ولا يتعاونون معه رغم انه يرغب في ان يبدو قائداً لهم ولكنه في الواقع ليس كذلك.

الفرق بين القيادة والإدارة

ليس الغاية من المقارنة بين القيادة والإدارة اثبات افضلية احداهما على الأخرى، وانما ازالة الفوضى في المفاهيم في الحياة العملية وتوضيح ضرورة أهمية التكامل بينهما في تحقيق أهداف المنظمات، ولا سيما للذين لا زالوا يستخدمون الكلمتين بالتبادل interchangeably، وكذلك جعل من يتبوأ موقع القيادة يبتعد عن أساليب الإدارة البيروقراطية ولا يوظف الاكراه في إدارة التابعين، وإنما يحفزهم لاتباعه كقدوة حسنة لهم وهم مطمئنون، ويقنعهم بقبول توجيههم نحو أهداف محددة من اجل مصلحتهم ومصلحة المنظمة.

وقد اثبتت الدراسات ان كلاً من القيادة والإدارة ضروريتان للمنظمة،

ولكن الإدارة القوية بدون قيادة ترسخ البيروقراطية المقيتة في المنظمة، والقيادة القوية دون إدارة تعرض المنظمة للخطر، ويقول ستيفن آر كوفي .Steven R Covey مؤلف كتاب العادات السبعة للأفراد الاكثر كفاءة "ان القيادة تقود الأفراد بينما الإدارة تدير الامور lead people, management manage leadership things، اما جون بي كوتر John P. Kotter استاذ الإدارة في جامعة هارفرد فيقول "تتعامل الإدارة مع التعقيد وتسيطر على الموارد وتركز على الإنتاجية، بينما تتعامل القيادة مع التغيير وتعمل على تنمية قدرات التابعين وتركز على تطوير ارتباطهم بها وبالمنظمة"، وفيما يأتي اهم الفروق بين القيادة والإدارة:

- القيادة منتخبة ويتبعها الأفراد دون اكراه، وتستمد سلطتها وصلاحيتها من شخصيتها ورسالتها ومن ولاؤهم لها وارتباطهم والتفافهم حولها واحترامهم لها ومن اعترافهم واقتناعهم وثقتهم بها، وليس من اللقب الذي تحمله؛ اما المدير فهو معيّن ويستمد سلطته من موقعه ومن خارج نفسه، وقد يتبعه الأفراد بلا رغبة.
- يشرك القائد التابعين معه في تحديد الأهداف ويلهمهم لتنفيذها ويحفزهم للتغلب على الصعوبات، ويجعلهم يلتفون حوله ويتفانون من اجل دعم رؤيته وأهدافه، ويستخدم دائماً ضمير المخاطب (أنتم)، او ضمير المتكلم (نحن)، ويخاطبهم بعبارة "هيا بنا نذهب ونعمل"، ويقول الرئيس الأميركي أيزنهاور في هذا السياق "القيادة هي فن جعل شخص آخر ينجز عملاً

تريد إنجازه وهو راغب بإنجازه"؛ بينما يحدد المدير الأعمال ويطلب من المرؤوسين تنفيذها بالأمر والإملاء، وتكون توجيهاته واوامره ملزمة لهم ولا يحق لهم الاعتراض عليه او مخالفته، ويثير الخوف او الرهبة في نفوسهم من خلال الوعيد او العقوبات وغيرها، ويستخدم غالباً ضمير المتكلم (أنا)، فهو يقول لهم اذهبوا واعملوا؛ ويقول لمايروستربيوس "بإمكانك إدارة ما لا تفهمه، ولكنك لا تستطيع أن تقود ما لا تفهمه".

- ينصبّ اهتمام القيادة على إحداث التغييرات المفيدة في المنظمة، وينصب اهتمام الإدارة على إدارة النظام الحالي للمنظمة.
- تهتم القيادة بالتابعين وتنمية العلاقات بينها وبينهم، وتأخذهم إلى آفاق أوسع متجاوزة القيود، وتتصل بهم بأساليب تؤثر فيهم، وتجعلهم راغبين بتحقيق الأهداف التي يتعين عليهم تحقيقها، وتعمل معهم بروح الفريق، وتكون قدوة لهم، وتمنحهم الصلاحيات، ولا تخشى على موقعها منهم لثقتها العالية بنفسها؛ اما الإدارة فانها تركز على الأنظمة وهيكل العمل والتوجيه والإشراف والرقابة، وتهتم بالجزئيات والتفاصيل.
- تحرص القيادة على الابتعاد عن الخوض في التفاصيل، بينما تركز الإدارة على اللوائح والنظم والمعايير وإتقان الأداء.
- تتكيف القيادة بمرونة مع الظروف والتحديات والفرص، ولا تجعل طريقة تفكيرها مقيدة بالتعليمات والأساليب، ويطلق البعض على هذا الأسلوب

في التفكير بأسلوب التفكير خارج المألوف؛ بينما يكون تفكير الإدارة مقيدا بالتعليمات والاساليب.

- تهتم القيادة بالتغيير والرؤى والتطوير وتبادر بالعمل بالفعل، وتأسر قلوب التابعين وعقولهم وتؤثر فيهم وتلهمهم وتثير فيهم الحماس لبذل لتقديم المزيد، وتخرج منهم افضل ما لديهم، وتمكنهم من التطور وتحقيق أهدافهم، وتهتم بتنمية العلاقات معهم، وترسيخ فيهم روح فوز الفريق، وتجعل العمل مباراة لهو، وتوفر بيئة حافزة؛ اما الإدارة فهي تلزم التابعين بأداء الاعمال التي كلفوا بها بأسلوب تقليدي.

القيادة تقود التابعين، اما الإدارة فتسوق العاملين.

الفصل الثاني

اهمية القيادة

ادركت الإنسانية منذ القدم ضرورة القيادة لاستمرار المنظمات والمجتمعات وتطورها بصرف النظر عن طبيعة أهدافها واعمالها وحجمها، فهي العقل والقلب النابض لكل المنظمات بدءا من الاسرة صعودا الى اعلى المستويات في الدولة وهي دائما موضع اهتمام في مشارق الأرض ومغاربها لدورها في التأثير في التابعين وتوجيه سلوكهم وتوظيفهم في تحقيق الأهداف المشتركة، فقد أولت الأمم السابقة القيادة كبير العناية والاهتمام والرعاية، اذ اهتم الرومان بها وكانوا ينشئون أبناءهم على حب القيادة وغرس الصفات القيادية فيهم بالتدريب والتعليم بقصد اعدادهم لقيادة المعارك الشرسة، وكذلك الحال عند إسبارطة القديمة التي كانت تدرب الأطفال على مفاهيم القيادة وصعوبة المواقف والظروف القاسية لكي تجعل منهم محاربين وقادة أشداء في المحن والشدائد(1).

ولم يغفل العرب أهمية القيادة فعملوا على تربية أبنائهم على القيادة، وقد ارتبطت عندهم بالشجاعة والقوة والذكاء والفطنة وسرعة البديهة والصبر والإقدام، ويصف الشاعر الأفوه الاودي دور القيادة في تنظيم حياة الأفراد قائلا:

"لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ولا سراة إذا جهّالهم سادوا"

واكد الإسلام أهمية القيادة، فقد وجه مؤسس الدولة الاسلامية الرسول محمد ﷺ بضرورة وجودها في أقل التجمعات البشرية، ويظهر ذلك في قوله عليه الصلاة والسلام: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليأمّروا أحدهم" ليوحد أمرهم ولا يتفرق بهم الرأي ولا يقع بينهم الاختلاف، ويرى الاسلام ان القيادة واجبة في التجمعات الصغيرة،

وهي اوجب في التجمعات الكبيرة، واضفى عليها شأنا عظيما ومحلا رفيعا واعدها اهم المواقع في المنظمات قدراً واجلها فخراً واشرفها علواً، وجعلها مشارِكة للتابعين اكثر مما هي موجِّهة لهم، وتركز على مساعدتهم على تحقيق النجاحات المنشودة بدلا من السيطرة عليهم ومراقبة تحركاتهم، ولذلك كان لها الدور البارز في بناء الدولة الاسلامية على أسس العدالة واحترام حقوق الأفراد أضافة إلى دورها في نشر الإسلام والحفاظ عليه.

وقد ازدادت أهمية القيادة في المرحلة المعاصرة، فبعدما كانت تأثيراتها في العصور السابقة تنحصر في نطاق الأسرة والقبيلة، أصبحت الان لها تأثيراتها كبيرة في جميع المنظمات والشعوب والأمم الامر الذي جعل الجميع يدرك تماما مدى الحاجة الى قيادة كفؤة ومؤثرة توحد الافراد وتوظف امكاناتهم في تحقيق الأهداف بعد ان تلهمهم وتمنحهم الامل ويشعرون انهم بدونها لا يستتب نظام حياتهم ولا يمكنهم العيش بطمأنينة ولا يتمكنون من تحقيق أهدافهم واشباع حاجاتهم.

وقد تعددت الدراسات التي تناولت اهمية القيادة وتأثيراتها في مستقبل التابعين والمنظمات، واتفقت على نقاط واختلفت في أخرى، ولكنها أجمعت على ان للقيادة تأثيرات بالغة (حسنة او سيئة) في التابعين والمنظمة وبيئتها، وان اهميتها تزداد مع تسارع التطورات في جميع القطاعات الاقتصادية على جميع الصعد وانه لا يوجد بديل لها في جميع المنظمات بدءا من الاسرة مرورا بجميع المنظمات وصولا الى اعلى مستوى في الدولة فهي التي تتولى اعداد الخطط واتخاذ قرارات توحد جهود عشرات الالاف من أفراد "يسعون إلى تحقيق أهداف (اقتصادية ونفسية واجتماعية) عديدة ومتضاربة في بعض الحالات، ولهم انتماءات واهتمامات فكرية وسياسية واجتماعية واقتصادية متباينة"، وتوظف امكاناتهم في المجالات التي تحقق الأهداف المطلوبة، ولا سيما بعدما

اضحت بيئة المنظمات معقدة وتنافسية وتتغير باستمرار وفيها العديد من الإمكانات والفرص والتحديات.

وتبقى القيادة الجيدة ضرورة لجميع المنظمات ومتغيرا حاسما في مستقبلها بدءا من الاسرة ومرورا بجميع المنظمات بصرف النظر عن حجمها وطبيعة اعمالها وصولا الى مستوى الدولة، وتتجلى أهمية القيادة فيما يأتي:

- تعد القيادة ظاهرة اجتماعية لا يمكن تجاهلها في جميع المجتمعات، وهي التي تجعل التاريخ حدثاً متسلسلاً في حركة تحولية اجتماعية بنيوية، وهي عملية متحركة dynamic مستمرة من التفكيك والتفسير وإعادة البناء ما دامت قادرة على توجيه التابعين والتأثير فيهم، وهذا ما يجعلها امراً دقيقا وغيرَ اعتيادي ومعقدا ومهمةً صعبة وكثيرة المتطلبات، وتزداد اهميتها باستمرار.
- يتطلع جميع الأفراد في مشارق الأرض ومغاربها منذ القدم شوقا longing الى قيادة جيدة تكون كالصمغ الذي يشد بعضهم إلى بعض وتعمل معهم ومن اجلهم، وتهتم بمصالحهم، وتؤثر في حاضرهم ومستقبلهم، وتضفي عليهم طابعها المميز إن خيراً فخير وإن شراً فشر، وتجعل أمرهم موحدا، ولا يتفرق بهم الرأي، ولا يقع بينهم الخلاف، وتثير في نفوسهم الخير الكامن وتحرك الساكن فيها لاستمرار الجهد والبذل من اجل الوصول الى الغايات المطلوبة.
- تعد القيادة الملهم للتابعين للالتقاء معا وتعزيز مصلحة مشتركة تجعلهم يعيشون أكثر تحضرا او تلحق بهم اضرارا لا حصر لها عندما تكون مستبدة وتزجهم في حرب عبثية وتنهب ثرواتهم وتجعلهم في فقر ومرض وجهل وتنشر المسيئات بينهم.

- تقرر القيادة في النهاية ما ينجح من المؤسسات وما يفشل، وتبقى هي مفتاح التطور عندما تتغير الاستراتيجيات او العمليات او الثقافات، ويعتمد تطور المنظمات والمجتمعات عليها وهي التي تنظم شؤونها وتقيم العدل فيها وتسعى في مصالح الأفراد جلباً للخير والمكارم ودفعاً للشر والرذائل من غير استئثار او ظلم او إهمال.

- يصنع القادة التاريخ ويغيرون مجرى الأحداث واتجاهاتها في المنظمات والمجتمعات والشعوب والامم، وتؤكد الحقائق ان في تأريخ الأمم والشعوب والمنظمات ثمة وقائع وحوادث مفصلية كبرى لعبت فيها القيادة دورا مهما وكانت سببا اما في نجاحها او انتكاسها.

- ينظر إلى تاريخ الانسانية على انه سيرة ذاتية للقادة، وتنسب كل مظاهره إلى القيادة، فهي التي تقود المجموع وتخلق التاريخ وتجسد المجتمع في تصورها، ويؤكد ذلك الفيلسوف الاسكتلندي توماس كارلايل Thomas Carlyle الذي قدم نظريته عام 1841، ويشير الكاتب الانكليزي جون ادير John Adair في كتابه "القيادة عند الرسول محمد ﷺ" ان الرسول محمدا ﷺ قائد صنع تاريخا جديدا لسكان الجزير العربية انطلق منها إلى بقية سكان العالم، فقد غير اخلاقيات أولئك البدو من القتل والنهب والسلب ووأد البنات وتعدد الآلهة وعبادة الأصنام إلى مجتمع يؤمن بإله واحد وينظم معاملاته وعلاقاته على وفق مبادئ انسانية.

- تترك أفعال القيادة بصمات على الأحداث التي وضعتها المواقف فيها .

- يتوقف سلوك التابعين واستقامتهم على استقامة القيادة فان صلحت صلح التابعون وتمكنت المنظمات من الاستمرار والتطور، وان فسدت فسد التابعون وتعثر تحقيق الاهداف المطلوبة، فهي تضفي عليهم طابعها المميز إن خيراً فخير وإن شراً فشرّ،

ويؤكد هذا الامر الرسول محمد ﷺ في قوله "صنفان من امتي اذا صلحا صلحت امتي، وإذا فسدا فسدت، قيل يا رسول الله ومن هما؟ قال: الفقهاء والامراء"، فهم القادة الذين يوحدون جهود التابعين ويلهمونهم لتحقيق إنجازات ربما هم غير قادرين على تحقيقها بمفردهم، ويعدهم التابعون اسوة يقتدون بهم ويقتفون أثرهم ويحاولون محاكاتهم ما استطاعوا، وبدونهم يتخبطون وتنشب بينهم الخلافات بسبب تضارب رغباتهم وأهدافهم، وقد قيل "الناس على دين ملوكهم"، وقال عمر بن الخطاب رضي الله عنه "ان الناس لم يزالوا مستقيمين ما استقامت لهم ائمتهم وهداتهم"، وقال ايضا "الرعية مؤدية الى الامام ما ادى الامام الى الله، فان رتع رتعوا"، ولذلك على القيادة ان تتقي الله تعالى في نفسها واهلها وخاصتها والذين تعهد اليهم مسؤولية اداء الاعمال، وتحذر من مخالفة شريعة الله ومن مغبة التقصير والاخلال فيما اوجب الله تعالى عليها فيما يتعلق بالاهتمام بمصالح التابعين وأهدافه وتؤدي مسؤولياتها بكفاءة وتؤسس علاقات طيبة مع التابعين على الثقة والولاء والاحترام.

- يعتمد تحقيق الانتصارات في المعارك على كفاءة القيادة، ويرى الشاعر الاغريقي يوروبيدس Euripides الذي عاش بين 406 – 480 قبل الميلاد ان عشرة جنود تقودهم قيادة حكيمة يدحرون beat الجنود الذين لا قيادة لهم مهما كان عددهم، ويقول المارشال فوش: "إن الجيش الذي يريد أن يحقق النصر لا بد أن تتوافر له عوامل حيوية من أهمها قيادة تتولى إدارة المعركة وتحقق الهدف".
- تحول القيادة من خلال التابعين ومعهم أهداف المنظمات إلى نتائج تسهم في استمرار حياة الأفراد والمجتمعات والمنظمات وتطورها وريادتها.

- ادرك الأفراد منذ بداية تطور الانسانية ان المجموعات التي تتولى ادارتها قيادة كفؤة وشجاعة تكون اكثر قدرة على حماية نفسها وتحقيق أهدافها من المجموعات التي لا قيادة لها، اذ يتوقف ازدهار المجموعات والشعوب والامم والمنظمات او اندثارها destroy على كفاءة القيادة.
- تحفز القيادة الأفراد لتبني أفكار واتجاهات وسلوكات جديدة، وتوظف دوافعهم وامكاناتهم باتجاه غايات او أهداف محددة مسبقا، او تحثهم على أداء اعمال غير مسبوقة او التحول إلى موقف وتوجهات جديدة بصدق وحماس وبأدلة وحجج reasoning بأساليب عقلانية لا يسعهم إلّا قبولها دون مداهنة او استعطاف او غواية.
- تمكن المنظمات من تأسيس علاقات وئام مع عملائها وزبائنها والمجتمعات المحلية لإقناعهم بالاستثمار وتقديم المنح للمنظمات.
- تحفظ الشعوب عن ظهر قلب سيرة القادة الذين تركوا بصمة حسنة او سيئة في تأريخهم.
- تمكنت المنظمات والمجتمعات التي تولت قيادتها قيادات مخلصة وشجاعة ونزيهة من تحقيق تطورات ممتازة رائعة وجليلة كانت لها تأثيرات وفوائد لا حصر لها في حياة الأفراد على جميع الصعد امتدت إلى اماد بعيدة حتى بعد رحيلها، فمثلا لا زال الذين اقتنعوا بالرسول محمد ﷺ وبرسالته يتبعون ما جاءهم به منذ أربعة عشر قرنا، ولم يقف الامر عند هذا وإنما لا زالوا يحفزون الآخرين للاقتناع بتلك الرسالة السامية، وسيبقى الامر هكذا إلى ان يرث الله تعالى الأرض ومن عليها، ومن جهة اخرى عانت الإنسانية كثيرا عبر مسيرتها الطويلة من ظلم القادة الطغاة، ولحقت بها أضرار

مادية ونفسية جسيمة، فلا زال الكثير من المجتمعات والمنظمات والأمم تئن من ويلات القيادات السيئة مثل هتلر الذي تركت اعماله اثارا سيئة على الشعب الألماني والشعوب الأخرى لا تعد ولا تحصى امتدت لعشرات السنين.

- تحدد القيادة للتابعين الأهداف التي يتعين عليهم تحقيقها، وتحفزهم لتحقيقها وتبث في نفوسهم الحماس لتقديم أفضل ما لديهم لتحقيقها والإقدام على اعمال كانوا يعتقدون أنهم غير قادرين على إنجازها وفعل أمور يعتقدون بانها مستحيلة، وهذا ما أكده آلن كيث حين قال: "إن القيادة في مجملها عملية تمكّن البشر من أداء أشياء غير مسبوقة".
- تتغير انتاجية التابعين وولاؤهم للمنظمة ارتفاعاً وانخفاضاً تبعا لأساليب القيادة في قيادتهم، اذ ترتفع انتاجيتهم عندما تحفزهم لتحقيق النتائج المطلوبة وفي خلافه تنخفض انتاجيتهم، فهي اما ان تملأ قلوبهم بالأمل والشجاعة والتفوق وصنع التميز وتحركهم بالاتجاه الذي يحقق مصلحة المنظمة ومصالحهم وتوجه طاقاتهم وتلهمهم وتحفزهم لتوظيف أفضل امكاناتهم، او تجعلهم في ضعف واحباطات وانكسارات وتردد وخوف وفاقدين الثقة بقدرتهم على الوصول إلى مستقبل أفضل والتحرك إلى ابعد من الأمور المقررة مسبقا predetermined.
- توظف عناصر الإنتاج المتاحة بفاعلية لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- تمكن الزبائن من الحصول على الخدمات والمنتجات التي تلبي رغباتهم في زمان ومكان حاجتهم إليها، وتطور حياتهم على جميع الصعد، وتجعلهم اكثر انتاجا وابداعا وامتاعا.

- يعد النقص الكمي والنوعي في القيادة المؤهلة والمؤثرة من الأخطار العشرة التي تواجه الإنسانية في المستقبل، ويؤكد بحث نشرته جامعة مشيكان، ان المنظمات في الدول المتقدمة والمتنامية تعيش أزمة قيادة، كما ان المختصين في القيادة في الولايات المتحدة امثال بيرنز Burns وغاردنر Gardner وكرين ليفGreen Leaf يشعرون بالقلق من ندرة القيادات المتمكنة على مستوى العالم إلى درجة وصفوها بالمشكلة العالمية.
- تحدد القيادة الاهداف التي يتعين على التابعين تحقيقها وتحفزهم لتبني أفكار واتجاهات وسلوكات واساليب مفيدة والاقدام على اعمال نافعة لهم وللمنظمة وتحركهم إلى ابعد من الأمور المقررة مسبقا predetermined وعمل ما لم يفكروا بعمله، او التحول إلى موقف أو مواقف جديدة لا يسعهم إلّا قبولها، وترفع معنوياتهم وتنمي ثقتهم بأنفسهم وتحول ضعفهم واحباطاتهم وانكساراتهم إلى قوة، وتعزز ثقتهم بأنفسهم، وتحررهم من التردد والخوف من المستقبل، وتشجعهم للعمل كفريق متكامل، وتطور مبادراتهم وانتاجيتهم، وقد وجد وارين بينيس- استاذ ادارة الاعمال في جامعة جنوبي كاليفورنيا بعد دراسة تسعين حالة عن أكثر القادة نجاحاً في أمريكا، "ان القيادة هي التي تقرر في النهاية ما ينجح من المؤسسات وما يفشل منها، وتبقى هي مفتاح التطور عندما تتغير الاستراتيجيات او العمليات او الثقافات".
- يتخذ التابعون من القيادة اسوة يقتدون بها ويقتفون أثرها في مُواجهة التَحدِّيات وتحقيق نتائج تجعلهم يشعرون ان هناك مستقبلاً أفضل ينتظرهم في ظل أوضاع معقدة.
- يصنع القادة التاريخ ويغيرون مجرى الأحداث واتجاهاتها في المنظمات والمجتمعات والشعوب والامم، وتؤكد الحقائق ان في تأريخ الأمم والشعوب والمنظمات ثمة وقائع

وحوادث مفصلية كبرى لعبت فيها القيادة دورا مهما وكانت سببا اما في النجاح او الانتكاس [21]، فمثلا تمكن موسى عليه السلام من توحيد بني إسرائيل وانقذهم من فرعون الذي يَسُومُهم سُوءَ الْعَذَابِ ويُذَبِّحُ أَبْنَاءَهم وَيَسْتَحْيُ نِسَاءَهم، كما تمكن الرسول محمد ﷺ من توحيد الافراد والارتقاء بأخلاقهم واهدافهم واساليبهم في التعامل مع انفسهم وعوائلهم والاخرين.

- تخلق القيادة التفاعل الانساني المطلوب بين العاملين في المنظمات وتنعكس تأثيراتها على انتمائهم للمنظمة ومعنوياتهم وادائهم وسلوكهم واستمرارهم في العمل في المنظمات وعلى طبيعة علاقاتهم بالقيادة، وقد كشفت الدراسات في الولايات المتحدة الامريكية ان 84% من مجموع العاملين يبحثون عن فرص لتغيير المنظمات التي يعملون فيها بسبب عدم اقتناعهم بالقيادات التي يعملون معها او استيائهم discontent منها.
- ينظر الجميع إلى القيادة على انها المسؤولة عن نجاح المنظمات واخفاقها، فيراقبون خططها وقراراتها وسلوكها ويتوقعون منها ان تطرح خططا مستحدثة نافعة وتتخذ قرارات غير مسبوقة، بالإضافة الى ذلك يخضعونها للمساءلة والمحاسبة عن كل كبيرة وصغيرة.

حالات تزداد فيها الحاجة إلى القيادة

لن يعدم البينة والدليل كل من يتابع تطور الاحداث التي مرت بها الانسانية بموضوعية وواقعية على ان الحاجة إلى القيادة الكفوءة الفاعلة والمؤثرة في السلوك والاداء والقادرة على تحقيق أهداف تنافسية وإدارة التغيير بأسلوب علمي مخطط ينقل المنظمة من حالة السكون إلى حالة الحركة والنمو تزداد في الحالات الآتية:

- عندما تتفاقم الازمات والشدائد adversities والمشكلات والتحديات وترتبك الاوضاع وتتحقق الخسائر، وحين يشعر التابعون بالخوف والقلق على مستقبلهم وتزداد الضغوط عليهم وتضيق بهم السبل، وتشرئب أعناقهم نحو قيادة تكون بمثابة ربَّان السفينة والطاقة الدافعة والدفة الموجهة ومخزن الحلول الذي يخرجهم إلى بر الأمان، ويشير القرآن الكريم إلى مثل هذه الحالة عندما يخبر عن دور موسى عليه السلام في اخراج بني إسرائيل من اضطهاد فرعون الذي كان يسومهم سوء العذاب ويذبح ابناءهم ويستحيي نساءهم، ودور طالوت الذي قاد بني إسرائيل كما يظهر في قوله تعالى "أَلَمْ تَرَ إِلَى الْمَلإِ مِن بَنِي إِسْرَائِيلَ مِن بَعْدِ مُوسَى إِذْ قَالُواْ لِنَبِيٍّ لَّهُمُ ابْعَثْ لَنَا مَلِكاً نُّقَاتِلْ فِي سَبِيلِ اللّهِ قَالَ هَلْ عَسَيْتُمْ إِن كُتِبَ عَلَيْكُمُ الْقِتَالُ أَلاَّ تُقَاتِلُواْ قَالُواْ وَمَا لَنَا أَلاَّ نُقَاتِلَ فِي سَبِيلِ اللّهِ وَقَدْ أُخرِجْنَا مِن دِيَارِنَا وَأَبْنَآئِنَا فَلَمَّا كُتِبَ عَلَيْهِمُ الْقِتَالُ تَوَلَّوْاْ إِلاَّ قَلِيلاً مِّنْهُمْ وَاللّهُ عَلِيمٌ بِالظَّالِمِين"، ويظهر من هذه الآية الكريمة ان اشراف بني اسرائيل من بعد موسى عليه السلام اجتمعوا وتشاوروا ثم ذهبوا إلى نبيهم الذي يشرف على انفاذ الأعمال ولا يباشرها، وقالوا له ان يبعث لهم ملكا (قائدا) يتولى قيادتهم وتوجيههم وحفزهم لتحقيق الأهداف في حربهم المشروعة مع عدوهم الذي اخرجهم من ديارهم وعرضهم للهوان وأسر ابناءهم، ومن الاشارات الواضحة إلى مثل هذه الحالة في القرآن الكريم ايضا دور الرسول محمد ﷺ الذي اخرج الأفراد من الظلمات إلى النور واقام دولة اسلامية في الجزيرة العربية كانت اللبنة الأولى للامة الاسلامية التي يتجاوز تعدادها الان المليار ونصف منتشرة في جميع دول العالم.

- حين تشتد المنافسة بين المنظمات.

- عندما يكون حجم المنظمة كبيرا، ونشاطاتها متعددة، وعدد العاملين فيها كبيرا، وأهدافهم وطموحاتهم واراؤهم متنوعة، والأساليب التي يستخدمونها في مواجهة المشكلات والتحديات مختلفة، لتوظف الفرص المتاحة لهم وللمنظمة وتجمع شتات آرائهم وتسددها وان اختلفت لكيلا تكون أمورهم فوضى وتستشري بينهم الخلافات فيتعذر عليهم تحقيق أهدافهم وطموحاتهم، ولذلك قال الرسول محمد ﷺ "اذا كنتم ثلاثة في سفر فامّروا احدكم" وهذا حرص منه صلى الله عليه وسلم على إناطة أمر الأفراد إلى قائد يكون أحسنهم أخلاقا وأرفقهم بهم وأسرعهم إلى الإيثار، ولا ينظر إلا لمصلحتهم ويجعل نفسه وقاية لهم ويرشدهم إلى الصواب دون تعصّب له او تقديس ويحسم الخلاف بينهم - إن وقع - ويحدد وجهة سيرهم إن تعددت وجهاتهم، ويحدد لكل واحد منهم عمله، ويتابع الاعمال كلها بالتوجيه والتسديد.
- حينما تتلاحق التغيرات وتتصاعد قوى التغيير في كافة جوانب النشاط الانساني، لتكون قادرة على مواجهة التغيير وتعرّف آثاره المتوقعة من خلال إعادة تحديد الأهداف وبناء الاستراتيجيات والسياسات المستمدة من تكنولوجيا المعلومات، والكشف عن إمكانات لتطوير الأداء بتوظيف الموارد المتاحة بشكل أكثر فاعلية.
- عندما يشعر التابعون بأنهم ليس بإمكانهم الاستغناء عنها، وانهم بحاجة إلى رؤيتها وتفاؤلها وتوجيهاتها وحفزها ومبادراتها وشجاعتها في التصدي لما لا يستطيعون التصدي له، ولا سيما عندما يشعرون بالاضطراب والارتباك في غيابها.

- حين تخفق المنظمات في تحقيق أهدافها، اذ ان أول ما يفكر به الذين يرغبون في انتشالها من انتكاسها هو تغيير القيادة والاتيان بقيادة قادرة على تحقيق النجاح.
- عندما يتدنى مستوى مخرجات المنظمات النوعي والكمي، ويرتفع مستوى الهدر في الموارد، وتزداد احتمالات الفشل، وتتعالى شكاوى المستفيدين من خدماتها ومنتجاتها، وتزداد شكاوى التابعين وتذمرهم، ويشتد الصراع فيما بينهم، او عندما يتخاذلون quail عن إحداث التغيير الذي يمكّن المنظمة من الاستمرار والتطور او التصدي للتحديات والمنافسة .

أهمية القيادة في الدول المتنامية

ادركت الدول المتقدمة أهمية القيادة فأولتها عناية فائقة وعهدتها الى الذين تتوفر فيهم الكفاءة والخبرة والشجاعة والنزاهة ويمتلكون رؤية واضحة عن الأهداف التي يتعين تحقيقها فتمكنت من توظيف الموارد البشرية والمادية المتاحة لها بكفاءة عالية في المجالات المطلوبة رغم تزايد المنافسة بين المنظمات وشحة الموارد والفرص، ولكن لا زال الاهتمام بها في البلدان المتنامية دون المستوى المطلوب، ولذلك تُمنى تلك البلدان بخيبات وانتكاسات وتواجهها مشكلات لا حصر لها، ويرجع عدم اهتمام تلك البلدان بالقيادة الى عدة عوامل من اهمها: ان القيادات فيها تكون مستبدة وتصادر حريات الافراد وحقوقهم وتنهب الثروات وتمنح الأولوية لمصالحها الخاصة اضافة الى انها تجهل أهمية القيادة ودورها في توحيد صفوف الأفراد وتوظيف إمكاناتهم وخبراتهم في تحقيق الأهداف، ويشغل هذا الموقع الحيوي فيها بالوراثة و/او على وفق اعتبارات ليس لها

علاقة بالكفاءة والخبرة والمؤهلات، وينصب جل اهتمام القيادات في تلك المجتمعات على تحقيق مصالحها الشخصية وتنفيذ اجندات الجهات التي مكنتها من الوصول الى موقع القيادة، كما تنقصها الخبرة والكفاءة المطلوبتان لقيادة التابعين على وفق أساليب انسانية، وتستقطب حولها المتزلفين وتبعد عنها التابعين الأكفاء الشجعان وتوظف الاكراه مع التابعين وتشغل الجميع بأزمات مفتعلة لكيلا تتوفر لهم الفرصة لمعرفة استبدادها وتدني كفاءتها ومنحها الأولوية لمصالحها.

الفصل الثالث
خصائص القيادة

يتفق الجميع على ان المرء لا يصف نفسه بصفة شجاع أو كريم أو صادق أو امين أو نزيه او غيرها من الصفات وانما ينعته الاخرون بها في ضوء سلوكه واخلاقه، كذلك الامر بالنسبة للقيادة فان الاخرين ينعتون الشخص قائدا بناء على سلوكه واخلاقه وكفاءته وخبرته وشجاعته، وفيما يأتي بعض خصائص القيادة:

- يختارها الاخرون لقيادتهم بالإقناع في ضوء كفاءتها وقدرتها على تمكينهم من اشباع حاجاتهم وتحقيق اهدافهم المشروعة، وليس بالإكراه ولا بشراء الذمم، كما ان استمرارها في موقعها مرهون بمدى قدرتها على الفوز بقبول استمرارها في قيادتهم، وقد قال الرسول محمد ﷺ لعبد الرحمن بن سمرة "لا تطلب الإمارة، فإنك إن طلبتها فأوتيتها وكِّلتَ إليها، وإن لم تطلبها أُعِنْتَ عليها"، ويؤكد ﷺ ضرورة اختيار التابعين القيادة في قوله "إِذَا كُنْتُمْ ثَلاثَةً فِي سَفَرٍ فَأَمِّرُوا عَلَيْكُمْ أَحَدَكُمْ".
- تعمل القيادة بتخويل من التابعين الذين اختاروها لقيادتهم.
- القيادة ليست مسألة مقام أو نفوذ أو منزلة رفيعة تزيد من يتولَّها رِفْعَة و/ أو تكسبه امتيازات مادية ومعنوية، وانما هي مسؤوليات جسيمة وفتْنَة ومحنة تجعل من يتولّها معرّضا لأحد أَمريْن إمَّا أَن يحظى بقبول التابعين ويخلد ذكره ان أحسن اداء مسؤولياتها او يعزل ويقبح ذكره ويثقل وزره ان اساء اداءها وسلوكها.

- تكون القيادة اما حسنة أو سيئة، ويتوقف ذلك على النتائج التي تترتب عنها، اذ تعد قيادة حسنة عندما تحقق غايات سامية ونبيلة ينتفع منها التابعون وتسهم في تطوير المنظمة والبيئة التي تعمل في اطارها، فمثلا كان الرسول محمد ﷺ انموذجا للقيادة الحسنة فقد أسس دولة قوية لامة كانت ضعيفة يغير بعضها على بعض، والقوي فيها يأكل الضعيف، وليس فيها حقوق للمرأة واذا بشر احدهم بالأنثى يتوارى من القوم من سوء ما بشر به أيمسكه على هون أم يدسه في التراب، بينما تكون القيادة سيئة عندما ينصب اهتمامها على تحقيق اهدافها الشخصية بجميع الاساليب (الاكراه والاضطهاد والافساد والتضليل والمراوغة وغيرها) بصرف النظر عن الاضرار المادية والمعنوية التي تلحق التابعين والمنظمة، او عندما لا تقيم العدل وتنشر الفساد المالي والإداري والاخلاق وتؤجج الصراعات بين التابعين او تزجهم في حروب عبثية مع الاخرين تهلك الحرث والنسل، وقد كان فرعون وهتلر وصدام حسين وجمال عبد الناصر والقذافي وامثالهم عبر مسيرة الانسانية امثلة عن القيادة السيئة.
- تتميز القيادة بقدرتها على رؤية الامور والمواقف بصورة مختلفة عن التابعين وتنظر الى ابعد ما يبدو لهم بديهيا ومتوقعا وتبصر بما لم يبصروا، وتبحث عن فرص جديدة وتطرح حلولا ومعالجات خارج مألوفاتهم، وتحدث تغييرات جديرة بالإجلال في قضايا مهمة تسهم في تطوير المنظمة والتابعين اقتصاديا واجتماعيا وعلميا وثقافيا رغم التحديات والعقبات ونقص الفرص والموارد والمنافسة.
- تستغرق صناعة القيادة مدة طويلة، فلا يُصبح الأفراد قادة بين عشية وضُحاها overnight، وانما تستغرق صناعتهم كقادة مدة طويلة أو قصيرة حسب

قابلياتهم وسماتهم ومؤهلاتهم ومهاراتهم واستعدادهم للتطور مع متطلبات المواقف التي تواجههم وقدرتهم على التأثير في بيئة المنظمة والتابعين، وبعد المرور برحلة طويلة فيها العديد من التحولات المثيرة والنجاحات والاخفاقات.

- تشترك العديد من المؤسسات في صناعة القيادة (الأسرة، والمؤسسات التعليمية، والتدريبية، وغيرها).
- تتطلب القيادة معرفة عملية واسعة ببيئة المنظمة والمواقف والظروف المحيطة بها وبالتابعين، وقدرة على توظيف اساليب الإقناع والحوار والتفاوض وتنظيم العلاقات مع التابعين والآخرين.
- تستلزم القيادة صبرا وإصرارا والتزاما وشجاعة واستعدادا لحمل مسؤولية قرارات مهمة ومواجهة التحديات والمعارضين والمنافسين ونقص الموارد، وقدرة على توحيد جهود تابعين مختلفين في أهدافهم وسلوكهم وحاجاتهم وحفزهم للعمل معا لتحقيق أهداف معينة في ظروف متغيرة وبالغة التعقيد، وتفعلهم energize وتخلق الحماس enthusiasm لديهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، ولذلك لا يصلح لها إلا المتميزون بالكفاءة والغايات السامية والاهداف النبيلة، وازدهرت نفوسهم بالفضائل والمحبة والتعاون والإيثار والطموح والتواضع، وتحررت من الأنانية والحقد والكبر والغطرسة ورغبة التسلط والرذائل والذل والهوان ودنايا الأمور وسفاسفها والتعكز على الحسب و/ أو النسب أو الحزب أو امكانات مالية.
- القيادة عملية نسبية، فقد يكون الفرد قائداً في موقف معين وتابعاً في موقف اخر فمثلا يعد رئيس القسم في احدى المنظمات قائدا لقسمه وهو في نفس الوقت تابعا للمدير العام للمنظمة التي يتبعها ذلك القسم.

- تتحدد هوية القيادة في المنظمات عندما يمنح الأفراد بعضهم البعض صفات قائد وتابع كل حسب استحقاقه من خلال التفاعل الاجتماعي بينهم، وهذا يفسر لماذا يُنظر إلى أحد الافراد بانه قائد رغم أنه لا يشغل موقع القيادة [30] وينظر الى اخر بانه ليس قائدا رغم انه يشغل موقع القيادة.
- لا توجد وصفة سحرية و/ أو أسلوب أو تكتيك أو استراتيجية محددة تجعل القيادة ناجحة ومحصنة من الاخطاء والانتكاسات بسبب اختلاف القيادات في الأهداف والكفاءات والخبرات والمهارات، اضافة الى تباين المواقف واختلاف التابعين في الأهداف والكفاءات والخبرات والمهارات والاستعداد للاقتناع برسالة القيادة، واختلاف البيئة التي تعمل في إطارها من حيث المعطيات والفرص والموارد والتحديات.
- تختلف اساليب القيادة تبعاً لاختلاف طبيعة أعمال المنظمة وحجمها وأهدافها وأهداف التابعين واهداف البيئة التي تعمل في إطارها، فمثلا تختلف أساليب القيادة في المنظمات العسكرية عن أساليب القيادة في المنظمات الاقتصادية أو السياسية، وتختلف أساليب القيادة التي تعمل في بيئة تتوفر فيها جميع المستلزمات المطلوبة لتنفيذ الخطط عن اساليب القيادة التي تواجه نقصا حادا في الموارد، كما تختلف اساليب القيادة في المجتمعات المتطورة عن اساليب القيادة في المجتمعات المتخلفة.
- لا تقتصر القيادة على موقع معين في المنظمات، وإنما هي في جميع المواقع التي فيها أفراد يعملون معا بقصد تحقيق أهداف محددة.

- تعتمد قدرة القيادة على التأثير في التابعين وحثهم الى تحقيق الاهداف المطلوبة على مدى معرفتها بسلوكهم وأفكارهم وأهدافهم وثقتهم بها واقتناعهم برسالتها واهدافها.
- تتباين كفاءة القيادات تبعا لاختلافها في الخبرات والقدرات والاساليب التي توظفها في التعاطي مع التحديات والمشكلات والفرص وإدارة التابعين، وتبعا لاختلاف التابعين في الاهداف والحاجات والسلوك والاساليب في الوصول إلى الاهداف.
- تقوم عمليات القيادة على مجموعة مبادئ يمكن تطبيقها في جميع المنظمات السياسية والدينية والأكاديمية والاجتماعية والاقتصادية والرياضية وغيرها.
- جميع الأفراد قادرون على ان يكونوا قادة مؤثرين في الآخرين بنسب متفاوتة عندما تتوفر لهم الفرص.
- تتخذ القيادة بعض القرارات في بعض المنظمات ولا تتخذها في المنظمات الأخرى فمثلا القيادة في المنظمات العسكرية مطالبة باتخاذ قرارات تتعلق بالحياة أو الموت بينما لا تكون مطالبة باتخاذ مثل هذه القرارات في منظمات الأعمال.

الفصل الرابع
أهداف القيادة

تعكس الأهداف التي يتعين على القيادة تحقيقها رؤيتها وفلسفتها ولا سيما أهدافها الاستراتيجية، وتشكل تحديا لقدرتها وكفاءتها وشجاعتها، ولذلك لاينبغي لها ان تتخلى عن أهدافها تبعا لنزواتها او عندما تواجهها مشكلات او تحديات سببها المنافسة الشديدة وندرة الموارد الأساسية وتزايد اعتراضات التابعين والزبائن، وعليها ان تحتفي مع التابعين عندما تحقق أهدافها بكفاءة عالية.

أهمية تحديد الأهداف

تعرض اهداف القيادة مستقبل الاعمال التي تضطلع القيادة بها، وهي بمثابة بوصلة تسترشد بها في عملها ولذلك لا بد من اختيارها بدقة متناهية في ضوء معطيات البيئة والامكانات المتاحة لها وطبيعة التابعين وثقافاتهم وطموحاتهم وامكاناتهم وحاجاتهم وأهدافهم وثقتهم بها وولائهم لها وعلاقاتهم بها وأهداف المنافسين والمناوئين لها وأساليبهم.

ولا بد ان تجعل القيادة تحقيق الاهداف التي تسعى اليها امرا حاسما امام عينيها لكيلا تكون جميع اعمالها عبثا تنظّمه المصادفات وتذهب جميع جهودها واموال المنظمة سدى ويكون مثلها كمثل قائد السفينة الذي يبحر دون معرفة الجهة التي يروم الوصول إليها، او كرامي سهامٍ معصوب العينين لا يعرف إلى اين تذهب السهام التي يرميها،

ويقول ديفيد تورت "لا يكفي أن تكون كادحا، فالنمل أشد كدحا، ولكن المهم معرفة ما الذي تكدح من أجله".

ونظرا لأهمية تحديد الأهداف فقد حدد الله تعالى الهدف الذي من اجله خلق الانس والجن في قوله تعالى "مَا خَلَقْتُ الْجِنَّ وَالْإِنْسَ إِلَّا لِيَعْبُدُونِ"، وتتجلى القصدية من خلق الناس في قوله تعالى "**أَ**فَحَسِبْتُمْ إنما خَلَقْنَاكُمْ عَبَثًا وَأَنَّكُمْ إِلَيْنَا لَا تُرْجَعُونَ".

وقد اثبتت الدراسات والبحوث والتجارب أن سبب اخفاق الكثير من القادة لم يكن لضعف في قدراتهم، او سوء الظروف التي يعملون فيها او نقص الموارد المتاحة لهم، وإنما عدم تحديدهم للاهداف التي يتعين عليهم تحقيقها وما يتعين عليهم تحقيقه بعد الوصول إلى أهدافهم، او يضعون لهم أهدافا ليس باستطاعتهم تحقيقها، او تكون أهدافهم متواضعة وليس فيها تحديات لقدراتهم وامكاناتهم، او عدم حفز التابعين لمساندتهم في تحقيق الأهداف، ويوضح الآتي أهمية أهداف القيادة :

- يتوقف على اهداف القيادة مستقبل المنظمة والتابعين.
- يعتمد التحاق التابعين بالقيادة ومساندتهم لها على مدى توافق أهدافهم مع اهدافها ولا سيما عندما تجعلهم يشعرون بانهم مرتبطون بأمر أكبر من أنفسهم وترتقي بمواقفهم الفكرية واحوالهم الاقتصادية والاجتماعية والنفسية، وتسهم في تقويم خلل او تعزيز صواب لديهم، او تغيير مبغض مرفوض، او تعزيز محبوب مرغوب لديهم.

- تحفز الجميع (القيادة والتابعين) لتركيز جل اهتمامهم على الاعمال الضرورية لبلوغ الأهداف، وتطلق طاقاتهم وامكاناتهم وتحركها إلى ابعد من الامور المقررة مسبقا.

- تجعل التابعين على بينة من أهمية دورهم ومسؤولياتهم وما يتعين عليهم فعله من اجل الوصول إلى الأهداف، وتساعدهم على التنسيق فيما بينهم.

- توفر للقيادة معايير تمكنها من معرفة كفاءتها في تحقيق ما يتعين عليها تحقيقه.

- تساعد على تحديد الفعاليات والموارد والامكانات والأساليب المطلوبة للوصول إلى الأهداف.

- تحفز القيادة للاستعداد لمواجهة التحديات والازمات والمعيقات.

اقناع التابعين بالأهداف

يمثل التابعون عنصرا هاما في تحقيق اهداف القيادة، لذا يتعين عليها اقناعهم بها وحفزهم لتوظيف افضل امكاناتهم في تحقيقها ويتطلب هذا منها ان تُحدد لهم فوائد أهدافها لهم وللمنظمة والمهمات التي يتعين عليهم انفاذها وتجعلهم على بينة من الفرص والموارد والإمكانات والتحديات المحتملة التي تواجههم في الوصول الى الأهداف.

طبيعة أهداف القيادة

تختلف اهداف القيادة تبعا للموقع الذي تشغله، فمثلا تكون اهداف قيادة الدولة حفظ البلاد ونشر الامن والاستقرار وتطوير جميع القطاعات الاقتصادية الى

المستويات الى تحقق اهداف الافراد المادية والمعنوية والنفسية والاجتماعية اما اهداف القيادة على مستوى المنظمات فهي:

- استمرار تطور المنظمة من خلال توظيف عناصر الانتاج المتاحة بكفاءة عالية.

- ارضاء الزبائن الحاليين والمحافظة على استمرار تعاملهم مع المنظمة واستقطاب زبائن آخرين، وقد أشار هارت Hart في دراسة له عام 1988 تناولت الشركات الخدمية إلى أن زيادة رضى الزبائن بواقع 1% يؤدي إلى زيادة العائد على حقوق الملكية بواقع 5%، وبعد ذلك اجرى رايشيلد Reichheld دراسة تناولت شركة بيع البطاقات الائتمانية في الولايات المتحدة فوجد أن زيادة جهود الاحتفاظ بالعملاء بواقع 5% خلال خمس سنوات أدت إلى زيادة الأرباح بواقع 60%، وكشفت دراسة رايشيلد وساسير Reichheld and Sasser في عام 1990 أن تكلفة الاحتفاظ بالزبائن الحاليين أقل بواقع خمس مرات من تكلفة جذب الزبائن الجدد، ولذلك يعتقد الكثيرون أن الهدف الرئيس لمعظم المنظمات والشغل الشاغل لها هو رضى الزبون، وعليها في الوقت ذاته جعل تكلفة استمرار الزبائن الحاليين واكتساب زبائن آخرين في الحد الأدنى.

- توظيف معطيات التطورات العلمية والتقنية في الارتقاء بمعدلات الابداع والتجديد والابتكار والإنتاجية في المنظمة.

- تطوير مجتمع المنظمة باعتباره الوعاء الذي تسوق له منتجاتها وتحصل منه على عوامل استمرارها وتطورها، وقد دفع هذا الامر إلى ظهور فرع من فروع المعرفة الادارية يطلق عليه علم بيئة الإدارة ecology يتناول دراسة جميع ما

يحيط بالمنظمة (العوامل الجغرافية والسياسية والتاريخية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسلوكية وغيرها) وتكون له تأثيرات على قدرة القيادة على تحقيق الأهداف.

- تحقيق أهداف التابعين، وقد اوضح الرسول محمد ﷺ ما يلحق بالوالي (القائد) الذي يُعرِض عن حقوق الناس ويستهين بحاجاتهم قائلا: "ما من أمام او والٍ يغلق بابه دون ذوي الحاجة والخلة والمسكنة إلا أغلق الله أبواب السماء دون حاجته وخلته ومسكنته"، يضاف الى ذلك يتعين عليها حمايتهم من شرور نفسها عندما تتجه بها نحو تفضيل مصالحها الشخصية على مصالحهم، وتمنع عنهم ظلمها وظلم المقربين لها، وتقطع عنهم أطماعها وأطماع المقربين لها، وتنصفهم من نفسها دائما وأبدا سرا وعلنا، وكذلك حمايتهم من شرور أنفسهم عندما تدفعهم للتكاسل والفساد والصراعات معها او مع بعضهم البعض او إلحاق الأضرار بالمنظمة والآخرين وأنفسهم، وايضا حمايتهم من شرور الاخرين خارج المنظمة.

حماية التابعين من الاخرين

يخبر القرآن الكريم ان الله تعالى امر موسى عليه السلام ان يسري ببني اسرائيل ليلا لينقذهم من ظلم فرعون وبطشه في قوله تعالى "فأَسْرِ بِعِبَادِي لَيْلا إِنَّكُم مُتَّبَعُونَ".

تنمية إيمان التابعين بأهداف القيادة

يتعين على القيادة تنمية ايمان التابعين باهدافها لكي يستمروا في مواصلة السير نحو تلك الأهداف بعد رحيلها، وقد أدركت الدول المتقدمة أهمية هذا الامر فاستطاعت تنفيذ الاعمال بالكفاءة المطلوبة لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها والاستمرار في العمل والتطور بغض النظر عن تغيير قياداتها بينما تشهد المنظمات في الدول المتخلفة عمليات تغيير كبيرة في اهدافها واعمالها كلما تغيرت قياداتها، لان القيادات فيها تجعل غاية غاياتها من تحقيق أهدافها هي الحصول مكاسب(مادية ومعنوية) وقد تسبب هذا في هدر واضح في الموارد الاقتصادية المتاحة لها رغم نقصها، وأدى إلى إصابتها بأضرار جسيمة، والانكى من كل ذلك فان القيادات التي تتسلم المسؤولية فيها تلغي جميع اعمال القيادات السابقة وتبدأ باعمال جديدة تنسجم مع رغباتها وأهدافها، وقد تغير بعض العاملين ليس بسبب تدني مستوى كفاءتهم وإنما لرغبتها بتغيير كل ما يمت بصلة إلى القيادة السابقة وبالإضافة الى ذلك تكيل اللوم للقيادات السابقة وتنسب لها جميع الفساد الإداري والمالي والأخلاقي.

مواصفات أهداف القيادة

- محددة على هدى رؤية مستقبلية واضحة مستوعبة الماضي ومستشرفة المستقبل بتفاؤل ومؤسسة على توازن دقيق بين الطموح وإمكانية التحقيق.
- استراتيجية تبين ما يمكن تحقيقه في الامد الطويل، ولذلك يتعين على القيادة التضحية بالأهداف المرحلية في حالة تقاطعها مع الأهداف الاستراتيجية،

وتقاوم بريق إغراء النجاحات البسيطة والمؤقتة التي قد تؤدي إلى انتكاسات كبيرة في المستقبل، مع ضرورة إيمانها بأن ما لا يدرك كله لا يترك جله.

- تكون إنسانية وتهدي إلى الحق والعدل، وتحقق التطور للجميع (قيادة وتابعين) على اساس فوز جميع الاطراف Win-Win وليس فوز أحد الاطراف على حساب الاطراف الأخرى.

- تمكن المنظمة من الاستمرار والتطور.

- تلبي حاجاتهم التابعين، المادية والنفسية والاجتماعية، وتفجر طاقاتهم، وتحفزهم لتوظيف افضل ما لديهم لتحقيقها، وتحمل لهم أحلاماً مهمة وطموحات كبيرة حتى في أحلك حالات الضيق والمواقف العصيبة والتحديات، وتجعلهم يشعرون بانهم مطمئنون في حاضرهم وواثقون من مستقبلهم، وقادرون على الابتكار والإبداع وتقديم المقترحات والمبادرات وتجويد مخرجات المنظمة كمياً ونوعياً، وتغير توجهاتهم وقناعاتهم وسلوكهم وطريقة تفكيرهم ونظرتهم إلى الامور والأفراد والمواقف، وتسهم في تطورهم معرفياً ووجدانيا، وتصقل groom مهاراتهم وتعمق ايجابياتهم وتطور كفاءتهم، وتجعلهم يشعرون انهم مساهمون فاعلون في تحقيق أهداف المنظمة، وتزيد من ارتباطهم بالقيادة والمنظمة[8].

- تضيف امكانات التابعين إلى امكانات القيادة، وتحفزهم للتعاون معها، والاعتراف بقيمتها واهميتها واحترامها، وتنمي اتجاهاتهم الايجابية نحو المنظمة وتزيد من فاعلية التواصل بينهم وبين القيادة من اجل انجاز الاعمال ومعالجة المشكلات والاستجابة للمتغيرات في بيئة العمل بكفاءة عالية.

- تحفز الجميع (قيادة وتابعين)، على تطوير معلوماتهم وخبراتهم وأدائهم، وتنطوي على تحدي لهم ويعز عليهم التفريط بها.
- لا تقتصر على الحصول على الربح، بل تتجاوز ذلك إلى الاهتمام بتنمية الجوانب الانسانية التي لها علاقة بأهداف التابعين ومعالجة مشكلاتهم (followers-centered).
- تخلق مناخا مناسبا للعمل يزيد من إحساس التابعين بالهوية المشتركة والمسؤولية التضامنية مع القيادة تجاه المهام المطلوب إنجازها.
- تعكس تطلعات القيادة وطموحات التابعين.
- أخلاقية، وتعزز ثقافة النزاهة والاحترام والتطور والابتكار.
- واضحة وجلية في مقاصدها، وقد حرص الرسول صلى الله عليه وسلم وخلفاؤه الراشدون من بعده على توجيه الولاة والقادة وبيان ما يراد منهم تحقيقه بدقة شديدة حتى يكونوا على بينة من أمرهم فلا يقعوا في تقصير في المطلوب او تجاوز لما ليس بمراد.
- تنظم العلاقات بين القيادة والتابعين على اساس تبادل التعاون والثقة والولاء، وتمنع الظلم والاستبداد والاحتكار والجشع والانانية والتحاسد.
- يكمل بعضها البعض وفوائدها أكثر من تكلفتها.
- تتميز بالمرونة وتمكن القيادة من إدخال التعديلات والتغييرات اللازمة لمواجهة التغيرات والعقبات المتوقعة وتوفير البدائل.

- ممكنة التحقيق attainable في ضوء المعطيات والفرص والتحديات وليس فيها ما يشق على التابعين تحقيقه.
- واقعية realistic وموضوعية وواضحة وبعيدة عن الافراط في التفاؤل او التشاؤم.
- تكون مكتوبة وموثقة.
- قابلة للقياس قصد مقارنة المتحقق منها بعد تنفيذ الخطط مع الأهداف المحددة بالخطط، وتحديد الانحرافات بينهما، وتشخيص اسبابها، واتخاذ الاجراءات التي تسهم في الحد منها في المستقبل.
- لها سقف زمني يتم خلاله تحقيقها، اذ إن أهدافا بدون وقت محدد لتحقيقها لا تكون سوى أمنيات، ولا تصبح التزاما يتعين على القيادة الوفاء به.

وتأسيسا على ما تقدم ينبغي تحديد الاهداف المطلوبة بدقة شديدة وموضوعية في ضوء دراسة مستفيضة للفرص والامكانات المتاحة وتحديات الحاضر والمستقبل وتوفير جميع المستلزمات (البشرية والمادية والمالية) المطلوبة لتنفيذ الاعمال بكفاءة، ويسهم العاملون في صياغتها.

المؤثرات في تحقيق أهداف القيادة

ينبغي ان تدرك القيادة ان تحقيق الأهداف امر لا يمكن الوصول إليه بسهولة، ويتوقف على العوامل الآتية:

- كفاءة القيادة وشجاعتها ونزاهتها ورؤيتها وامكاناتها وقدرتها على اختيار البديل او البدائل الافضل والنظر إلى المتغيرات في المنظمة وفي البيئة المحيطة بالمنظمة من زاوية مختلفة عن الآخرين، واستعدادها لحمل مسؤولية قراراتها ومواجهة المنافسة والتحديات والمشكلات والاستفادة من الفرص المتاحة، واصرارها على المضي نحو أهدافها دون ان تخشى الانتكاس او الفشل، ولذلك يتعين على القيادة تطوير اساليبها في اختيار الأهداف والأداء وتوفير متطلبات الوصول الى الأهداف ومراقبة تحركات جميع منافسيها واعدائها وحسادها، وتعد العدة لمواجهتهم لتواصل مسيرتها وهي اكثر كفاءة.

- كفاءة التابعين وشجاعتهم ومعنوياتهم ونشاطهم وحيويتهم وفهمهم لادوارهم ومسؤولياتهم، وامتلاكهم القابلية والرغبة على النمو viable في اعمالهم، واقتناعهم برسالة القيادة وأهدافها وانسجامهم معها، ورغبتهم باضافة امكاناتهم إلى امكاناتها وتقديم الدعم المطلوب لها، وشعورهم بان استمرارهم معها يمكنهم من تحقيق أهدافهم، وتؤكد الوقائع ان المنظمات التي لا تكون معنويات التابعين فيها مرتفعة وانتاجيتهم متدنية وهم غير راغبين في الاستمرار مع القيادة تتآكل attrition ولا تقوى على مواجهة المنافسة، وربما تتهاوى stagger وتتلاشى على الامد البعيد.

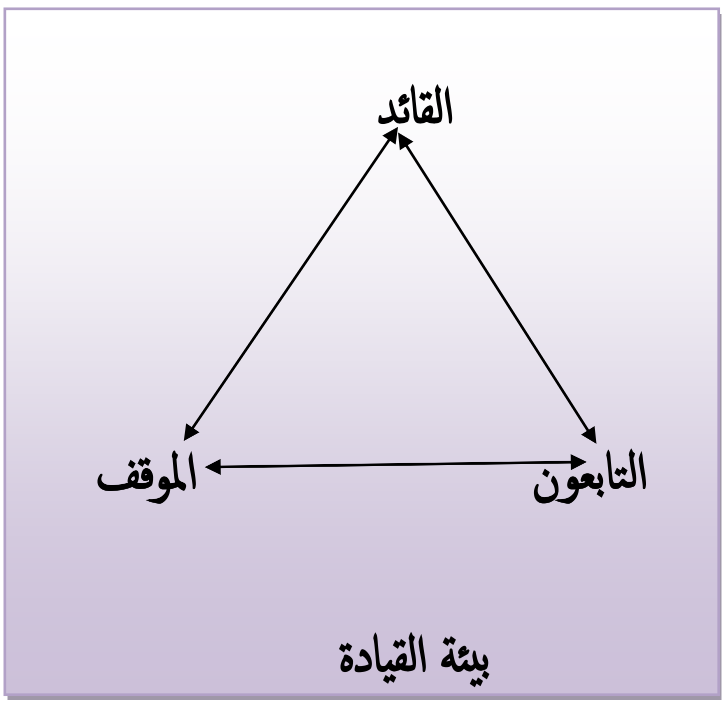
- الفرص والموارد والتحديات والمعيقات.

- قبول البيئة لمخرجات المنظمة.

الفصل الخامس

عناصر عملية

تتألف عملية القيادة من عدة عناصر متفاعلة مع بعضها البعض باستمرار ويؤثر بعضها ببعض بصورة مباشرة وفاعلة في ضوء معطيات البيئة وفرصها وتحدياتها وفيما يأتي تلك العناصر



عناصر عملية القيادة

أولا: القائد

يعرّف القائد بانه شخص يتبعه الاخرون اقتناعا بافكاره وخططه وكفاءته وخبراته وسلوكه او طمعا او خوفا، ولا يُصنع بقرار أو استناداً لأمر اداري، وإنما تخلقه مواقف وظروف بعضها موضوعي وآخر ذاتي، ويعد اهم متغير في عملية القيادة، فهو الذي يتولى بالتعاون مع التابعين وضع الخطط التي تعرض الأهداف يتعين تحقيها و يستقطب التابعين ويوحد جهود ويحفزهم لتنفيذ الاعمال المطلوبة للوصول الى الأهداف(32)، وفي ضوء هذا قد يكون القائد رئيس الدولة أو رئيس الوزارة أو يكون وزيرا أو مدير عام أو معلما، ويشبه الأفوه الاودي أهمية القائد في عملية القيادة كاهمية الاسس والاعمدة في البناء قائلا:

"والبيت لا يبتنى الا له عمد ولا عماد إذا لم ترسَ اوتادُ
فإن تجمع اوتادٌ وأعمدة وساكنٌ بلغوا الامر الذي كادوا"

ويتميز القائد عن التابعين بان يستبقهم برؤيته بفلسفته وتوجهاته وخططه والاهداف التي يسعى لتحقيقها في ضوء امكاناته وخبراته وقدرته على توظيف معطيات البيئة وفرصها وتحدياتها، ناهيك عن قدرته على اتخاذ القرارات وحمل النتائج التي تترتب عنها، والاقدام عند الازمات والتحديات والغموض والمشكلات المعقدة والمهمات العسيرة، ويقول الشاعر طرفة بن العبد:

إذا القوم قالوا من فتى خلت أنني عنيت فلم أكسل ولم أتبلد"

ثانيا: التابعون

وهم الذين يتبعون القيادة اما طوعا نتيجة ايمانهم برسالتها واقتناعهم بسلوكها وبقدرتها على تمكينهم من تحقيق اهدافهم، أو كرها أو خوفا او طمعا.

وتقطع الحقائق ان جميع المنجزات الهائلة التي احدثت نقلة نوعية في حياة الانسانية على جميع الصعد (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية والتقنية) وضعت خططتها قيادات فاعلة وكفوءة وشجاعة ونفذها تابعون اكفياء وشجعان منسجمون ومتعاونون مع القيادة ويضيفون امكاناتهم الى امكاناتها ويشاركونها في عمليات التخطيط وصنع القرارات ويرفدونها بالأفكار والمقترحات التي تمكنها من تحقيق الاهداف المشتركة، ويشدون عضدها في سعيها الى التفوق والتألق في ضوء إدراك موضوعي لمسؤولياتها وصلاحياتها واهدافها وقيمها والقيود المفروضة عليها والامكانات المتاحة لها، ومن جانب اخر هناك عدد لا يحصى من القيادات عبر مسيرة الانسانية اخفقت في بلوغ غاياتها رغم كفاءتها وتوفر الموارد بسبب عدم توفر تابعين اكفياء منسجمين معها في الرؤى والرسالة والاهداف اما لأنها بغت عليهم او أخفقت في تأسيس علاقات معهم على التعاون والثقة والولاء أو انها اهتمت بمصالحها واستحوذت على جميع المكتسبات المتحققة من اسهاماتهم وبخستهم حقوقهم أو كلفتهم بما يشق عليهم.



أهمية القيادة والتابعين في المنظمات

وتؤكد الحقائق ان للتابعين عبر مسيرة الانسانية تأثيرات كبيرة في القيادة في جميع المنظمات مهما تباينت احجامها واختلفت في طبيعة اعمالها، فهم اما يسهمون في تألقها وتمكينها من تحقيق أهدافها في الاستمرار والتطور، او في انتكاسها او تدميرها ruin والاطاحة بها depose رغم كفاءتها وتوفر الامكانات لها.

وقد اضفت التطورات الهائلة التي حدثت مع بداية النصف الثاني من القرن العشرين في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتقنية أهمية متزايدة على التابعين، وسلطت الاضواء عليهم، وأكسبتهم المزيد من القوة، وزادت من تأثيراتهم في القيادة والمنظمات وجعلت منهم شركاء للقيادة ويكمل احدهما الآخر، ويحملون معها المسؤولية عن الإنجازات والإخفاقات ومعالجة المشكلات ومواجهة التحديات.

ثالثا: الموقف

يمثل الموقف الصمغ الذي يربط القيادة بالتابعين، وتكون له تأثيرات (ايجابية او سلبية) كبيرة على قدرة القيادة على تحقيق الأهداف، ولذلك ينبغي ان تمتلك القيادة القدرة على دراسة كل المواقف التي تواجهها بعناية فائقة لتتمكن من تحديد الاجراءات المناسبة والاسلوب القيادي المطلوب بالتعاون مع التابعين من اجل توظيف المواقف لصالحها او تقلل من تأثيراتها السلبية خشية تعرضها الى انتكاسات setbacks تمنع استمرارها وتطورها [3].

وينبغي للقيادة جعل التابعين على بينة من جميع المواقف التي تواجهها بدقة وتوضح لهم تأثيراتها (الايجابية والسلبية) على مستقبل الجميع (القيادة والمنظمة والتابعين) بموضوعية شديدة، لجعلهم على استعداد للتعاطي مع المواقف بحنكة وحكمة وكفاءة [4]، ولا سيما عندما تكون المواقف غير مسبوقة او غامضة.

القيادة تجعل التابعين على بينة من المواقف التي تواجهها

يخبر القرآن الكريم ان بلقيس ملكة سبأ جعلت التابعين لها على بينة من الكتاب الموجه اليها من سليمان عليه السلام في قوله تعالى "قَالَتْ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ إِنِّي أُلْقِيَ إِلَيَّ كِتَابٌ كَرِيمٌ إِنَّهُ مِنْ سُلَيْمَانَ وَإِنَّهُ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ أَلَّا تَعْلُوا عَلَيَّ وَأْتُونِي مُسْلِمِينَ".

وتتباين المواقف التي تواجه القيادة من حيث مصدرها وصعوبتها كالآتي:

1. مواقف تمكن القيادة من انفاذ خططها بكفاءة وتحقيق الأهداف المطلوبة في النجاح والتميز وتكون سببا في استمرارها وتطورها، ومواقف تتسبب في اخفاق القيادة وانتكاسها وتترتب عنها أضرار فادحة على المنظمة والقيادة وحتى الجهات التي لها علاقات بالمنظمة والتابعين.
2. مواقف صعبة تتطلب مواجهتها حشد الكثير من الامكانات من اجل السيطرة عليها، ويتطلب التغلب عليها من القيادة والتابعين الصبر والمثابرة وتوظيف الخبرات، والاقتداء بالقادة الذين تمكنوا من التغلب على الأزمات والشدائد والمواقف الصعبة والمعقدة، وهناك مواقف البسيطة لا تترتب عن الإخفاق فيها أضرار كبيرة ولا تتطلب مواجهتها السيطرة عليها حشد الكثير من الإمكانات.
3. مواقف لها تاثيرات على حاضر القيادة ومواقف لها تأثيرات على مستقبل القيادة.
4. مواقف مصدرها بيئة المنظمة الداخلية، ومواقف مصدرها البيئة الخارجية، وتقطع الحقائق ان القيادة تستطيع في الغالب السيطرة على معظم المواقف التي مصدرها البيئة الداخلية للمنظمة ومعالجة المشكلات الناجمة عنها، اما المواقف التي مصدرها البيئة الخارجية فتكون معظم متغيراتها خارج سيطرة القيادة وهذا ما يجعلها عادة اكثر صعوبة وتعقيدا، وتتطلب السيطرة عليها جهودا وموارد كبيرة.

تأثيرات المواقف في القيادة

واجه ونستون تشرشل Winston Churchill رئيس وزراء بريطانيا مواقف خلال الحرب الكونية الثانية مكنته من تحقيق نجاحا واضحا وكبيرا في إدارة تلك الحرب، ولكنه واجه مواقف بعد نهاية تلك الحرب جعلته يمنى باخفاقات كبيرة[5].

رابعا: البيئة

لا تعمل القيادة في فراغ وإنما في إطار بيئة فيها العديد من المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعلمية، وتعيش مع تلك البيئة في حالة تفاعل مستمر وتأثير متبادل وتتألف البيئة التي تعمل في اطارها القيادة من البيئة الخارجية: وتتكون من عدة قطاعات (اقتصادية، وعلمية، وتقنية، وسياسية، وثقافية، واجتماعية، ودينية، وطبيعية وغيرها) لها تأثيرات كبيرة في القيادة، وبيئة داخلية: تضم التابعين والامكانات المالية والتقنية المتاحة للمنظمة، وأساليب العمل واجراءاته.

ويؤكد ما تقدم ان البيئة اما ان توفر الدعم والفرص وعوامل الانتاج وقبول منتجات المنظمة للقيادة وتمكنها تحقيق أهدافها، او تعيق وصولها إلى الأهداف المنشودة.

ويضاف الى ذلك تلعب البيئة دورا هاما في نجاح القيادة او اخفاقها فهي تشكل اسلوب تفكيرها واهتماماتها وسلوكها ومعتقداتها واخلاقها واتجاهاتها وأهدافها، وتوفر لها الفرص والمعطيات ومدخلات لتنفيذ الاعمال التي تحقق الأهداف، وتفرض عليها تحديات challenges ومحددات limitations. وهي التي تسوق فيها القيادة مخرجات المنظمة.

وتؤكد الحقائق ان البيئة التي تعمل في إطارها القيادة في المرحلة المعاصرة وتختلف تماما عما كانت عليه في الماضي، فبعدما كانت البيئة بسيطة في معطياتها وفرصها والامكانات المتاحة فيها، ولا تحدث فيها تغيرات سريعة وكبيرة، وليس فيها تحديات كبيرة تؤثر في قدرة القيادة على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها، أصبحت في المرحلة المعاصرة معقدة ويسودها الكثير من الغموض ambiguity والتعقيد والاضطراب، وتتشابك عناصرها بشكل سريع وتشهد تغيرات مفاجئة ومؤثرة في القيادة بسبب التطورات التي تحدث فيها جميع القطاعات، رغم انها توفر للقيادة العديد من الفرص والإمكانات.

وقد كشفت الدراسات التي أجريت في جامعة هارفارد في عام 1952عن ثلاث توقعات ستحصل في المستقبل في البيئة التي تعمل في اطارها القيادات منها حصول العديد من التغيرات بمعدل اعلى مما كان عليه في السابق، وستكون المنافسة بين المنظمات اقوى مما كانت، وستتوفر أمام القيادة فرص عديدة اكثر من السابق، وان تلك الفرص ستكون مختلفة عن الاعمال المعتادة في الوقت الحاضر، ولكنها تفرض على القيادة التحرك بسرعة للاستفادة منها اذا ما ارادت ان تستمر وتزدهر أمام منافسيها، وهناك توقع آخر أضيف لاحقا وهو ان المنظمات لا تستطيع الاستمرار والتطور ما لم تتكيف بسرعة مع التغيرات المؤكدة في البيئة والتي لا مفر منها.

وحري بالابانة على القيادة معرفة الاعراف والقيم الاخلاقية والتقاليد السائدة فيها البيئة والفرص والتحديات ومراقبة التطورات التي تحدث فيها باستمرار ومدى تأثيراتها على قدرتها على تحقيق الأهداف، وكيف تفلح في الحصول على دعم البيئة في سعيها لتحقيق أهدافها، وكيف تسيطر على الاحداث فيها ولا تسمح لها باستنزاف طاقاتها او حرفها او منعها عن المضي في الاتجاه الذي يوصلها إلى أهدافها ويفرض هذا على القيادة مراعاة متغيرات البيئة عند اعداد الخطط والاستراتيجيات واتخاذ القرارات، وأساليبها وادواتها وفي ذات الوقت تمتين روابطها مع البيئة والاستفادة من الفرص والمعطيات والموارد المتاحة فيها وتوظفيها في المجالات التي تمكنها من خفض التصادمات والخلافات معها إلى اقل مستوى ممكن وتصل إلى أهدافها بكفاءة، ويقول جارلس دارون Charles Darwin ليس من الضروري ان يكون البقاء للأقوى وإنما للكائنات الاقدر على التكيف مع الظروف المتغيرة، وكتب دامون رنويون Damon Runyon بان السبق ليس من الضروري ان يكون للاسرع.

وقد اشار الكاتب الانكليزي جون ادير John Adair في كتابه "القيادة عند الرسول محمد"، ان الرسول محمدا ﷺ استطاع فهم القواعد السلوكية القبلية والممارسات والعادات والتقاليد في الجزيرة العربية بموضوعية شديدة مكنته من ان يصبح قائدا ملهما للمجتمع ويرتقي بمستوى اخلاقيات سكان تلك الجزيرة إلى المستوى الذي اراده الاسلام لجميع الناس، ولم ينزل بمستوى رسالة الاسلام إلى اخلاقيات أولئك السكان.

موقف البيئة من قيادة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم

يتألف موقف البيئة من قيادة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم من جزئين هما:

الجزء الاول: الموقف السلبي وكان قبل فتح مكة المكرمة:

بدأ هذا الموقف مع بداية دعوة الرسول محمد صلى الله عليه وسلّم الناس للاسلام سراً في بيت الأرقم ابن الأرقم، فقد استهزأوا به عندما اعلنها وكانوا عندما يمرون به وهو يتعبّد حول الكعبة يضحكون سخريةً منه ظناً منهم أن ذلك سيحمله على التوقف عن دعوته، ولكن ما ان استيقنوا انه لم ولن يتوقف اخذوا يحاولون إلحاق الأذى به وبأتباعه، ورغم ذلك لم يحققوا ما كانوا يصبون إليه، ورد عليهم من خلال مخاطبته لعمه ابو طالب "والله يا عم لو وضعوا الشمس في يميني والقمر في شمالي على أن أترك هذا الأمر حتى يظهره الله أو أهلك فيه ما تركته"، وقد دفع هذا قريشا ان تشدد من محاربتها له وللمسلمين الذين اتبعوه بشتى الوسائل، ومن هذه الوسائل اتهامه بمختلف التهم والاعتداء عليه وعلى اتباعه ومحاولة قتله وفرض مقاطعة اجتماعية واقتصادية عليه وعلى المسلمين مما اضطره الى الهجرة الى المدينة، واستطاع هناك تأسيس دولة الاسلام التي اخذت قريش تحسب لها الف حساب.

الجزء الثاني: الموقف الايجابي وكان بعد فتح مكة المكرمة

بدأ هذا الموقف منذ ان جَهَّزَ الرسولُ محمدٌ صلى الله عليه وسلم بعد عام من صلح الحديبية جيشاً قوامه عشرة آلاف رجل لفتح مكة، وتحرَّك الجيشُ حتى وصل مكة، فدخلها سلماً بدون قتال، ولمَّا نزل بمكة واطمأنَّ الناسُ، جاءَ الكعبة فطاف بها، وجعل يطعنُ الأصنامَ التي كانت حولها بقوس كان معه، ويقول: «جَاءَ الْحَقُّ وَزَهَقَ الْبَاطِلُ إِنَّ الْبَاطِلَ كَانَ زَهُوقًا» و«جَاءَ الْحَقُّ وَمَا يُبْدِئُ الْبَاطِلُ وَمَا يُعِيدُ»، ورأى في الكعبة الصورَ والتماثيلَ فأمر بكسرها، ولما حانت الصلاة، أمر الرسولُ محمد بلالاً بن رباح أن يصعد فيؤذن من على الكعبة، فصعد بلالٌ وأذّن، وكان من نتائج فتح مكة اعتناقُ كثيرٍ من أهلها دينَ الإسلام، ومنهم سادة قريش (أبو سفيان بن حرب، وزوجتُه هند بنت عتبة، وكذلك عكرمة بن أبي جهل، وسهيل بن عمرو، وصفوان بن أمية، وأبو قحافة والد أبي بكر الصديق، وغيرُهم).

ويظهر من دراسة ما تقدم ان بامكان القيادة إحداث تغييرات كبيرة في مواقف البيئة منها عندما تجعل رسالتها واهدافها واعمالها تحمل خيرا للجميع، وسلوكها لا غبار عليه، وتؤثر الاخرين على نفسها، وتؤطر ذلك بالإصرار والمثابرة والتفاؤل.

الفصل السادس

مبادئ القيادة

تمثل مبادئ القيادة البعد القيمي او القواعد او الأفكار او المنهج او المنار beacon الذي تسترشد به في أهدافها وسلوكها واساليبها وعلاقاتها ومواقفها من مختلف القضايا ومن الاخرين، وهي القوة الناعمة soft power التي تراقب مدى صلاح أهدافها وافعالها وسلوكها وعلاقاتها او سوئها، ولذلك لا بد ان تكون مبادئها انسانية وعملية ، وتجعلها تستحق احترام الآخرين وثقتهم ودافعا لهم لتأسيس علاقات معها على الثقة والتعاون وتمكنها من توظيف الفرص والإمكانات في الوصول إلى غاياتها بكفاءة.

الثبات على المبادئ

ان ثبات القيادة على المبادئ ليس سهلا، ويتطلب منها توطين نفسها على السمو في أهدافها واساليبها وعلاقاتها والابتعاد عن الباطل والنفعية والمنافقين والمتزلفين والمرائين hypocrites، ومواجهة الضغوط والتحديات والصعاب، وتكون عصية على الإغراءات والتهديدات والمساومات والخوف والاستدراج والتنازل وأنصاف الحلول، وربما تفرض عليها قطع علاقاتها مع المقربين والآخرين او الدخول في صراعات معهم، وفقدان العمل او السجن او التضحية بالنفس.

وتاسيسا على ما تقدم يتعين على القيادة اعلان مبادئها على التابعين والآخرين قبل تبوئ موقعها لجعلهم على بينة من مبادئها وفي ذات الحين تؤكد لهم انها تعد مبادئها

دستورا حقيقيا veritable constitution وانها تلتزم بها في جميع خططها وقراراتها وافعالها وسلوكاتها وعلاقاتها.

وتقطع الوقائع ان التزام القيادة بمبادئها يتباين، فبعضها تلتزم بها، ولا سيما القيادات منتخبة التي تؤمن بالتداول السلمي لموقع القيادة وتوفر للأفراد مساحة واسعة في حرية الاختلاف والتعددية وطرح الأفكار وتصب جل اهتمامها على تطوير المنظمة والتابعين بينما لا تلتزم بها القيادات المستبدة التي تصل الى موقعها بالانقلابات او الوراثة او التزوير وتصادر حريات الافراد وحقوقهم وتنهب ثروات البلاد.

ويؤكد القرآن الكريم ان الله تعالى اعان الرسول محمد ﷺ على الثبات على المبادئ، في قوله سبحانه"وَإِن كَادُواْ لَيَفْتِنُونَكَ عَنِ الَّذِي اوحَيْنَا إِلَيْكَ لِتفْتَرِيَ عَلَيْنَا غَيْرَهُ وَإِذاً لاَّتَّخَذُوكَ خَلِيلاً * وَلَوْلاَ أَن ثَبَّتْنَاكَ لَقَدْ كِدتَّ تَرْكَنُ إليهِمْ شَيْئاً قَلِيلاً إِذاً لَّأَذَقْنَاكَ ضِعْفَ الْحَيَاةِ وَضِعْفَ الْمَمَاتِ ثُمَّ لاَ تَجِدُ لَكَ عَلَيْنَا نَصِيرا".

ويحقق ثبات القيادة على مبادئها الانسانية فوائد عديدة لها وللتابعين من اهمها:

- تنسجم مع ذاتها وتستمر في مواصلة مسيرتها نحو الأهداف المطلوبة رغم المفاجآت والصعوبات والاحداث غير متوقعة.
- الفوز بقبول التابعين وولائهم وثقتهم واحترامهم وحفزهم لتعلم مبادئها والثبات عليها وتوظيف امكاناتهم في تحقيق الأهداف المطلوبة، ويظهر في السيرة النبوية العطرة ان ثبات الرسول محمد ﷺ على المبادئ حفز الصحابة رضي الله عنهم لتلقي تلك المبادئ وفقهها والثبات عليها في جميع مواقفهم، ولا سيما في يوم الخندق يوم تجمعت عليهم الأحزاب، فقد ثبتوا على مبادئهم وصار الحال كما

وصفها الله في القرآن الكريم: "قَالُوا هَذَا مَا وَعَدَنَا اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَصَدَقَ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَمَا زَادَهُمْ إِلَّا إِيمَاناً وَتَسْلِيما، مِّنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُواْ مَا عَاهَدُواْ اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَّن قَضَى نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَّن يَنتَظِرُ وَمَا بَدَّلُواْ تَبْدِيلاً.

- تحفز الآخرين لاقامة علاقات طيبة مع القيادة لشعورهم بانها قيادة صادقة ومتمسكة بقيمها وتعمل على وفقها، وان افعالها مطابقة لاقوالها وان خططها وأهدافها وقراراتها وسلوكاتها واعمالها على هدى مبادئها الإنسانية.

القيادة التي لا تثبت على المبادئ لا يحترمها حتى اعدائها

طلب حاكم دمشق الملك الصالح إسماعيل المعونة من الصليبيين عندما اشتد الصراع بينه وبين حاكم مصر نجم الدين أيوب مقابل اعطائهم قلعتي صيدا والشقيف، والسماح لهم بدخول دمشق، وشراء السلاح منهم متى أرادوا، وقد اغضب طلبه هذا جميع اتباعه فاتجهت أنظارهم الى عالمهم عز الدين عبد السلام، ليُعلن بإسمهم جميعاً استنكارهم خيانة حاكمهم الملك الصالح إسماعيل، فلما كان يوم الجمعة الذي تلى اتفاقه مع الصليبيين، صعد العز بن عبد السلام منبر الجامع الأموي، ثم قال: "اللهم أبرم لهذه الأمة إبرام رشد، يُعز فيه أولياؤك ويُذل فيه أعداؤك ويُعمل فيه بطاعتك، ويُنهى فيه عن معصيتك"، لقد كانت خطبته تلك بمثابة الشرارة التي انطلقت من الناس للانقلاب على الملك الصالح إسماعيل، وحين علم الصالح إسماعيل ما قاله العز بن عبد السلام أمر بعزله وسجنه، ولكنه افرج عنه وحدّد إقامته بألّا يفارقه بعد ذلك بسبب تصاعد الاحتجاجات، فكان يخرج معه في كل مكان وقد اصطحبه عندما ذهب ليقابل قادة الصليبيين على أبواب دمشق فكان العز يقرأ القرآن بصوت مرتفع في الخيمة المجاورة، فسأله الصليبون عن من يقرأ في الخيمة المجاورة فقال لهم: "هذا أكبر شيوخ المسلمين، وقد حبسته لإنكاره عليّ تسليمي لكم حصون المسلمين، وعزلته عن الخطابة بدمشق وعن مناصبه، ثم أخرجته وقد جدّدت حبسه واعتقاله لأجلكم"، لقد كان الخائن يقدم فروض الولاء والطاعة للأعداء بهذا الشيخ الجليل إلا أن رد فعلهم كان هو المفاجأة الحقيقية، فقد نظر إليه ملك الفرنجة باحتقار شديد ثم أجابه بهدوء: "لو كان هذا قسيسنا لغسلنا رجليه وشربنا مرقتها"، ثم رفض ابرام الاتفاق معه، فلم يرضَ العدو أن يكون العالم قرباناً له أو ثمناً للخيانة، لقد كان ثمن الخيانة هو الاحتقار من العدو قبل الرعية ..إنه الأمر الذي لم يلتفت إليه الصالح إسماعيل قبلها! لقد احترم ملوك الفرنجة العز بن عبد السلام واحتقروا حليفهم.

المصدر: د، محمد صلاح البدري، "ثمن الخيانة"، صحيفة الوطن المصرية الالكترونية.

http://www.elwatannews.com/news/details/1245863 بتاريخ 2016/7/2

اهم مبادئ القيادة

- **مبدأ المقبولية**

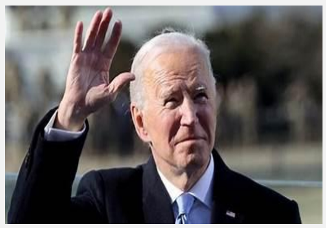
يقضي مبدأ المقبولية acceptability ان لا يصبح المرء قائدا إلا إذا حظي بقبول التابعين الا بعد ان يدركون ان مبادئه ستفضي بالمنظمة وتمكنهم بالتعاون معهم في تحقيق أهدافهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وان أهدافه لا تتقاطع مع أهدافهم.

ويعد مبدأ المقبولية من أهم مبادئ القيادة وفي غيابه تصبح المبادئ الأخرى لا أهمية لها، وتنتفي صفة القيادة عنها، فالأصل في القيادة ان لا تكون بالاكراه ولا بشراء الذمم ولا بالوراثة ولا تطلب لعظم شأنها وامتيازاتها، وقد قال الرسول محمد ﷺ لعبد الرحمن بن سمرة "لا تطلب الإمارة، فإنك إن طلبتها فأوتيتها وكِّلتَ إليها، وإن لم تطلبها أُعِنْتَ عليها".

وتعد مقبولية القيادة من قبل التابعين من متطلبات الفوز بموقع القيادة، ولا سيما في المجتمعات الديمقراطية التي يتمتع فيها التابعون بمساحة واسعة من الحرية ولهم حق اختيار القيادة في ضوء تاريخها وانجازاتها ومآثرها ورؤيتها ورسالتها وأهدافها وخبرتها وكفاءتها في معالجة المشكلات ومواجهة التحديات وطرح بدائل تمكنهم من بلوغ أهدافهم، يضاف الى ذلك لا بد للقيادة في تلك المجتمعات من الفوز بمقبولية التابعين للاستمرار في موقعها في ضوء نتائج تقويمهم لأدائها والتزامها بمبادئها وخططها وقراراتها فما ان يمنحوها فرصة الاستمرار في موقعها او يسحبوا دعمهم لها عندما يتبين لهم انها لا تلتزم بمنهجها ورسالتها التي اعلنتها قبل تبوؤ موقع القيادة وانها تنتهك قيمهم

ومبادئهم، او لا تمكنهم من بلوغ أهدافهم، او تقودهم إلى التهلكة، او توظفهم في تحقيق مصالحها وإلحاق الأضرار بهم وبالآخرين.

جو بايدن يحصل على المقبولية الأولى



حصل جو بايدن على المقبولية الاولى التي تؤهله لقيادة الولايات المتحدة الامريكية لمدة اربع سنوات بعد فوزه على دونالد ترامب في الانتخابات الامريكية التي جرت في 8 تشرين الثاني 2020 ولكنه اخفق في الفوز بالمقبولية الثانية في الانتخابات التي جرت في 8 تشرين الثاني 2024

والملفت ان مبدأ مقبولية القيادة غير معمول به في المجتمعات المتخلفة بسبب غياب الحرية والديمقراطية، فالقيادة فيها تحصل على مواقعها اما بالوراثة او بالمحسوبية او بالانقلابات، وتستمر في موقعها رغما عن ارادة التابعين.

متطلبات مبدأ المقبولية

- تكون القيادة موقعا متاحا للجميع، ويتنافس الأفراد على شغله على أساس مبادئهم وسلوكهم واخلاصهم للتابعين وكفاءتهم دون تأثير على ارادة التابعين.

- لا يتولى موقع القيادة الا من ينتخب ديمقراطيا في ضوء رؤيته وخططه واستراتيجيته وأهدافه وكفاءة أساليبه في معالجة المشكلات والازمات والتحديات، وقدرته على احداث تغييرات تسهم في تحقيق نقلة نوعية نحو الافضل في مستقبل التابعين والمنظمة.
- اعتماد الديمقراطية والمؤسساتية في عمليات اختيار القيادات وقبول استمرارها في موقعها.
- تطبيق مبدأ التداول السلمي للقيادة، وهذا يفرض على القيادة ان تدرك انها تعمل بتفويض من التابعين وان هذا التفويض من الممكن سحبه في أي وقت.
- يمارس التابعون دورهم في اختيار القيادة واستمرارها في موقعها بحرية تامة، ويتمتعون بحقهم في طرح أفكارهم وملاحظاتهم وقادرين علىحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عن قراراتهم المتعلقة باختيار القيادة واستمرارها في موقعها.
- خضوع القيادة لمحاسبة التابعين ومساءلتهم.
- يتوقف استمرار القيادة في موقعها على مدى اقتناع التابعين بانها معبرة عن امالهم وطموحاتهم وتطورهم معرفياً ووجدانياً ومهارةً، وتحركهم بكفاءة نحو ما يحقق أهدافهم، وتمكنهم من الإنجاز والإبداع والابتكار ويكونوا قادة في اعمالهم.

مبدأ الاستباق

ينبغي ان يسبق القائد الآخرين ويتقدمهم بخطوات في تفكيره وادائه وحسن سلوكه ويكون المحفز والمبادر والمحرض لتوظف الفرص وتنفيذ أفكار جديدة وبرامج

وسياسات ومشاريع غير مسبوقة ويتفادى المشكلات قبل وقوعها ويعد العدة للتكيف مع المتغيرات في البيئة المحيطة به ويتميز بالمبادأة وسعة الأفق والمعرفة والخبرة في المفاضلة بين الخيارات عند اتخاذ القرارات

مبدأ المشاركة

يشير هذا المبدأ الى اشراك التابعين في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات ورسم السياسات وانفاذ الاعمال ومتابعتها وتقويم المشكلات في جميع الفعاليات المتعلقة بالمنظمة ومعالجتها في ضوء ثقافة العمل مع القيادة وليس العمل من أجلها.

وتؤكد الحقائق ان القيادات في المجتمعات المتطورة تشرك التابعين معها في عمليات التخطيط وصنع القرارات ورسم السياسات بعدما ادركت ان ذلك يمكنها من تحقيق الفوائد الاتية، بينما ترفض القيادات في المجتمعات المتخلفة مشاركة التابعين لها في تلك المجالات لأسباب عديدة من اهمها رغبتها بالتفرد بالسلطة ورفض التعددية والرأي الآخر او لاعتقادها بان مشاركة التابعين لها يقلل هيبتها ومكانتها بينهم، وفيما يأتي الفوائد التي تتحقق من العمل على وفق مبدا المشاركة.

- تعميق ثقافة الحوار وقبول التعددية والاختلاف في المنظمة
- توظف العقل الجمعي بدلا من العقل الفردي في إنتاج المزيد من البدائل التي تسهم في الارتقاء بكفاءة التخطيط وصنع القرارات وتنفيذ الاعمال وجعل المنظمة متماسكة وقادرة على تحقيق أهدافها وتمكن القيادة من معرفة ملاحظاتهم ومقترحاتهم بصدد الخطط والقرارات وبصورة مباشرة.

- يجعل التابعين على بينة بخطط القيادة وقراراتها بصورة مباشرة وانهم جزء من المنظمة وعنصر فاعل فيها ولا يسبحون خارج فضائها فيرتفع ولاؤهم لها وثقتهم بها ورغبتهم في التعاون معها
- تعزيز ثقة التابعين بأنفسهم وحفزهم لتجويد ادائهم وسلوكهم ومعلوماتهم خبراتهم وقدراتهم على اتخاذ القرارات وحمل مسؤولية اعمالهم وقراراتهم، ومد القيادة بالمعلومات الضرورية التي تمكنها من تجويد خططها وقراراتها وسياساتها وتطوير الاعمال ومتابعة تنفيذها بكفاءة ومعالجاتها لمشكلات العمل.

وتكون مديات مشاركة التابعين في اعداد الخطط وصنع القرارات كالاتي :

1. يقدم التابعون للقيادة المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرارات.
2. يشترك التابعون مع القيادة في دراسة المشكلات وتحديد الاهداف في ضوء البيانات والمعلومات المتاحة وهي تتولى صنع القرارات واتخاذها.
3. تناقش القيادة القرارات مع التابعين قبل اتخاذها، وتطلب اليهم أقتراح البدائل والمساهمة في تقويم النتائج المتوقعة من القرارات المزمع اتخاذها وهي تتولى صنع القرارات واتخاذها.
4. يسهم التابعون بصورة مباشرة وفاعلة في جميع مراحل عملية صنع القرارات واتخاذها.

ويظهر مما تقدم ان دور العاملين في المديات الثلاث الأولى يقتصر على المساهمة في صنع القرارات، إما في المدى الرابع فهم يشتركون مع القيادة في صنع القرارات واتخاذها بصورة فعلية.

ولا بد ان تدرك القيادة **ان** العمل على وفق مبدأ مشاركة التابعين للقيادة في التخطيط وصنع القرارات واختيار السياسات ترافقه المساوئ الاتية، ولذلك يتعين عليها دراسة تلك المساوئ بدقة شديدة:

- تستغرق عمليات التخطيط وصنع لقرارات ورسم السياسات وقتاً طويلا وكلفتها مرتفعة. ولذلك لا تصلح في الازمات والطوارئ.
- تكون مشاركة التابعين للقيادة شكلية وغير مفيدة عندما لا يمتلكون المعارف والخبرات المطلوبة او يترددون في طرح أفكارهم وملاحظاتهم خوفا من الفشل والنتائج السيئة التي تترتب عنها، ولا سيما في الدول المتنامية بسبب التربية الاجتماعية التي جعلت اغلبهم لا يمتلكون الجرأة والاقدام ويتسبب هذا في هدر في الجهود والوقت.
- يتسبّب تعصب بعض الاشخاص في الحد من تحقيق الفوائد المطلوبة من المشاركة، ولا سيما اذا كانوا مصمّمين بشدّة على تقويض تلك العملية، وغير مستعدين اطلاقاً لاحترام قواعد اللباقة والكياسة والحكمة وقبول التعددية والاختلاف.
- لا تؤتي المشاركة ثمارها اذا كانت الغلبة للأهداف الشخصية عندما تتقاطع مع الأهداف الجمعية.
- صعوبة المحافظة على سرية المعلومات المهمة.

- تتمخض عنها في بعض الحالات قرارات توفيقية لا تحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة.
- يتولد لدى التابعين انطباع بان القيادة لا تستطيع حل المشكلات بمفردها أو توظيف الفرص بكفاءة، ويترتب عن هذا نتائج خطيرة من اهمها عدم احترامهم القيادة، ولذلك يرفض بعض القادة اشراك التابعين معهم في التخطيط صنع القرارات إضافة لاعتقادهم بان مشاركة التابعين لهم تحد من حريتهم في العمل وتنتقص من أهميتهم.

اما متطلبات العمل على وفق مبدأ مشاركة التابعين للقيادة فهي:

- وجود تفاعل ايجابي بين القيادة والتابعين واحترام الآخر والتعددية والاختلاف. وتقدير ذكاء الجميع وأفكارهم وخبراتهم
- ايمان القيادة والتابعين باهمية مشاركة وحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عنها وتنظيم العلاقات فيما بينهم على وفق اساليب انسانية لا يهيمن فيها طرف على طرف آخر وبعيدة عن الاستبداد توفر لهم فرص للتعبير عن وجهات نظرهم بحرية تامة وصراحة متناهية بهدف تشجيع الجميع على تقديم الافكار والمقترحات التي تسهم في الارتقاء بكفاءة صنع القرارات.
- تقديم حوافز مادية ومعنوية للتابعين الذين يشاركون بصورة فاعلة وايجابية في عمليات التخطيط صنع القرارات في المنظمة.
- ايمان التابعين بان القيادة تمتلك الكفاءة وشجاعة ولا تنصل عن مسؤولية النتائج التي تترتب عن قراراتها.

- لا يستغل التابعون مشاركتهم للقيادة في التخطيط وصنع القرارات في تحقيق مصالحهم الشخصية ولا تؤثر مشاركتهم على سلطتها ومكانتها داخل المنظمة ولا تقلل من شأنها ولا تؤثر على سرية الخطط والقرارات، ولا سيما في الحالات التي تتطلب منع تسرب المعلومات إلى خارج المنظمة، وإنما ترفع شأنها وتضفي عليها احتراما وتقديراً وتزيد من تأثيراتها الايجابية فيهم.
- لا يكون هدف القيادة من منح التابعين فرصة مشاركتها في التخطيط وصنع القرارات تحميلهم مسؤوليات اكبر من امكاناتهم او جعلها مصيدة لإيقاعهم في أخطاء تؤثر على مستقبلهم في المنظمة.

مبدأ تغليب المصالح العامة على المصالح الشخصية

يلزم هذا المبدأ القيادة التركيز على تحقيق الصالح العام وتكون أول المضحين وآخر المستفيدين وتمنح الأسبقية للأهداف العامة عندما تتقاطع مع اهدافها ومصالحها الشخصية والفئوية، ولا تستأثر بالمكتسبات والنجاحات، وتقدر انجازات التابعين وتشيد بها وتدعمها ماديا ومعنويا.

ويسهم العمل على وفق هذا المبدأ في القضاء على التشرذم والنفعية والانانية والفساد والمحسوبية والتزلف والكراهة والاحقاد والتخلف. ويمنع الصراعات بين القيادة والتابعين او يجعلها في ادنى مستوى ممكن ولا تلحق بهم انتكاسات وانكسارات وخيبات وخسائر لا ترسمها مخيلات اشد اعدائهم.

مبدأ حمل المسؤولية

يقضي هذا المبدأ ان تحمل القيادة تبعات جميع النتائج التي تترتب عن خططها وقراراتها وسلوكها والتبعات التي تترتب عن أداء التابعين وسلوكهم، ويقول الرسول محمد ﷺ في هذا الصدد "كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته"، ويرى روبرت جوس عميد كلية ستانفورد لإدارة الأعمال ان "القيادة الحقيقية ليست مسألة مقام او نفوذ او منزلة رفيعة وإنما حمل المسؤولية المطلقة عن سلامة المؤسسة وازدهارها والسعي لتغييرها إلى الأفضل".

وتتحقق من حمل لقيادة لمسؤوليتها الفوائد الاتية:

- يمنح القيادة شعوراً بالشجاعة والثقة والاستقلالية ويحفزها لاثراء خبراتها والتزود بالحكمة وتوخي الدقة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات.
- يرفع شأن القيادة واهميتها في نظر التابعين والآخرين، ويجعلها محط تقديرهم واعجابهم وثقتهم والنظر إليها بانها الامل الذي يتجهون إليه في الاوقات الصعبة والازمات.
- يمنح القيادة الشرعية لقيادة التابعين.

اما متطلب العمل على وفق مبدا حمل القيادة لمسؤولياتها فهي:

- تميز القيادة بثقة عالية بنفسها وبالشجاعة والجرأة والرغبة في مواجهة الأزمات والاستعداد للمساءلة وقبول ملاحظات الآخرين والسعي لتحقيق أهداف واضحة وممكنة التطبيق وادراك العقبات وتوقع المفاجآت

والأحداث الانتكاسات التي يمكن أن تحول دون بلوغ الأهداف وتحتاط لها.

- تعترف القيادة بأخطائها وتحمل مسؤوليتها، ولا تتلمس الذرائع والأعذار لتبريرها، ولا تعلق أسبابها على الاخرين او على الظروف.

وجدير ذكره ان القيادات في الدول المتقدمة تتميز باستعدادها لحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عن خططها وقراراتها واعمالها بسبب التربية (الاسرية والمجتمعية) التي تنمي ثقة الأفراد بأنفسهم وبالآخرين وتجعلهم يمتلكون شجاعة الاعتراف بالاخطاء ويحملون مسؤوليتها وتوفر لهم العديد من الفرص للنهوض مرة أخرى من الخطأ بينما تفتقر المجتمعات المتخلفة إلى هذه القيم، وتعاقب الذين يخفقون او يخطئون بقسوة لا مثيل لها، ولا تمنحهم فرصة لتصحيح اخطائهم فيكون اغلب الأفراد فيها ولا سيما القيادات مترددة وغير واثقة بنفسها وبالآخرين ولا تعمل على تطوير نفسها ولا ترغب بحمل مسؤولية قراراتها وانتكاساتها وانما تتنصل منها وتلقي مسؤولية فشلها وتبعاته على الآخرين وعلى الامكانات والظروف.

مبدأ المحاسبة والمساءلة

يعد تطبيق المحاسبة والمساءلة دائما شرطاً موضوعياً لقياس كفاءة القيادة في التخطيط واتخاذ القرارات وإنجاز المهمات من خلال معرفة ادائها وخططها وقراراتها وسياساتها، وكشف عن الانحرافات والاخطاء الفساد المالي والاداري والتقصير والخيانة وتزوير الحقائق، والهدر في الموارد والامكانات، والسلوك غير الأخلاقي

لاجل الارتقاء بحماسها واصرارها، والقضاء على بواعث الطمع والنزوات والشهوات ومضللات الهوى فيها، واعانتها على خفض الاخطاء في المستقبل الى اقل مستوى ممكن، وكبح جماحها عندما تضعف أمام المغريات و/او التهديدات والضغوط، او عندما تميل لتحقيق مصالحها الخاصة على حساب مصالح المنظمة، او عندما تعتقد ان العدل فيما كان حقا لها والظلم فيما كان واجبا عليها تجاه الآخرين وترى كل ما لها عدلا وما عليها ظلما، ومنع انتشار الفساد والسلوك غير الأخلاقي في المنظمات (المحسوبية والمحاباة والفساد والإخلال بمبدأ تكافؤ الفرص)، إضافة الى ذلك معرفة مدى أهلية القيادة للاستمرار في موقعها وتُكرمها أو تُسحب الثقة منها في ضوء نتائج مساءلتها ومحاسبتها.

وتأسيسا على ما تقدم اضحت مساءلة القيادة ومحاسبتها ضرورة في جميع المنظمات ولا سيما بعدما شهدت اعمال المنظمات توسعا كميا ونوعيا واصبحت استثماراتها كبيرة، وتنوعت اساليب الفساد والافساد وتترتب عن الخطأ في قرارات خسائر باهظة.

وينبغي ان تتولى القيادة محاسبة نفسها قبل ان يحاسبها الآخرو لتحديد مدى جدارتها للاستمرار بموقعها، فاذا كانت نتائج محاسبتها غير جيدة قد ترغم على الارتقاء خططها واعمالها وأهدافها او التنحي عن موقعها، وقد ازدادت ظاهرة محاسبة القيادة ومساءلتها من قبل الآخرين في المرحلة المعاصرة ولاسيما في البلدان المتطورة بينما لا يعمل وفق محاسبة القيادة ومساءلتها غير في البلدان المتخلفة حيث تتمتع فيها القيادة بسلطات غير محدودة، وتعامل التابعين كقطيع ينفذ اوامرها دون اعتراض او مساءلة.

وتكون مواقف القيادات من مساءلتها ومحاسبتها متباين، فالقيادات في المجتمعات المتقدمة تؤمن بانها تعمل بتفويض من التابعين وان من حقهم مساءلتها ومحاسبتها، وتدرك انهم يتمتعون بمساحة واسعة من الحرية ويمتلكون الشجاعة والقدرة والكفاءة على تشخيص انحرافاتها واخطائها وقادرون على تقديم بدائل ومقترحات تمكنها من تسديد مسيرتها، فتخضع نفسها لمساءلتهم ومحاسبتهم عن جميع خططها وقراراتها وافعالها وسلوكها وتحديد نجاحاتها أو اخفاقاتها في تحقيق الاهداف التي تعهدت بتحقيقها، اما في المجتمعات المتخلفة فان القيادة لا تسمح للتابعين بممارسة حقهم في محاسبتها ومساءلتها انطلاقا من ايمانها بانها فوق القانون وأنها غير خاضعة لمساءلتهم ومحاسبتهم، فضلا عن ذلك فان التابعين في تلك المجتمعات تنقصهم الخبرة والكفاءة والشجاعة المطلوبة لمحاسبة القيادة ومساءلتها.

وتؤكد الحقائق ان افضل القيادات هي التي تطلب الى التابعين مساءلتها وتشخيص انحرافاتها وتقويمها، وها هو الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه يقول للتابعين بعد أن بويع بالخلافة: "إن أحسنت فأعينوني، وإن أخطأت فقوّموني"، فقام له رجل وقال: "سنقوّمك بسيوفنا هذه يا عمر"، فقال عمر رضي الله عنه "الحمد لله الذي جعل في أمة عمر من يقوّم اعوجاجه بالسيف"، كما ان الخليفة عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه وارضاه عندما تولى الحُكم عيَّن مستشاراً عالمًا جليلاً اسمه عمر بن مزاحم، وقال له "كنْ إلى جانبي دائماً، وراقبْ ما أفعل، وانظرْ ما أقول، فإنْ رأيتني ضَللت فأمسكني من تلابيبي وهُزَّني هزًّا شديداً، وقل لي اتَّقِ اللَّهَ يا عمر فإنك ستموت"، ولا بد من توفرت الشروط الاتية لاجل تحقيق الفوائد المتوخاة من محاسبة القيادة ومساءلتها:

- خضوع الجميع (قيادة وتابعين) بلا استثناء للمحاسبة والمساءلة ليس بقصد تصيد اخطائهم والتشهير بهم وانما للارتقاء باداؤهم وتحقيق الأهداف بكفاءة، وحفز الجميع للبحث عن فرص تسهم في الترقي بالخطط القرارات الى الأفضل.
- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من المحاسبة والمساءلة بدقة شديدة.
- تمتع الجهات التي تتولى المحاسبة والمساءلة بالاستقلالية والكفاءة المطلوبة..
- اعتماد الشفافية والدقة في المحاسبة والمساءلة.
- قياس نتائج تنفيذ الاعمال بدقة متناهية وموضوعية شديدة.
- تنمية الرقابة الذاتية لدى الجميع.
- يمتلك التابعون الشجاعة والقدرة على تشخيص إيجابيات القيادة وسلبياتها.
- لا تتطير القيادة من ملاحظات التابعين وانتقاداتهم بصدد ادائها وسلوكها وانما تتعامل معها بإيجابية وتستفيد منها.

ولا بد من القول ان تحقيق الأهداف المطلوبة من مساءلة القيادة ومحاسبتها يتعذر في الحالات الاتية:

- غياب القوانين واللوائح التي تنظم عمليات المحاسبة ومساءلتها، او تكون موجودة، ولكنها لا توضع موضع التطبيق او فيها ثغرات بامكان المفسدين الاستفادة منها، او لا تطبق على القيادات وبطانتها.

- تفشي ظاهرة الفساد، وجود شبكة من المفسدين المحترفين متضامنين فيما بينهم لحماية بعضهم البعض وحماية اتباعهم.
- عدم وجود اجراءات صارمة لردع المفسدين، او انها موجود ولكن غير مفعلة.
- عدم تتوفر المعلومات المطلوبة لكشف الفساد في الوقت المناسب، او ان القيادات (المستبدة والفاسدة) تخفي الحقائق والمعلومات التي تسهم في كشف الفساد وسوء إدارة الاموال والموارد المتاحة للمنظمة، وكشف الاختراقات والانتهاكات المالية والإدارية، وتراجع الانتاجية، ويقول الرئيس الاميركي الرابع جيمس ماديسون 1822"ان وجود حكومة شعبية من دون معلومات شعبية او وسيلة للحصول عليها ما هو الا مقدمة لمهزلة او مأساة او ربما لكلتيهما".
- خلل واضح وكبير في نزاهة الاشخاص المناطة بهم مسؤولية المحاسبة، او تدني قدراتهم على اداء واجباتهم ومسؤولياتهم والتزاماتهم.

مساءلة القيادة

النموذج الاول: تسلم الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه بردا (اقمشة) من اليمن فوزعها على المسلمين بالتساوي، فكان نصيب الواحد منهم وهو وابنه من بينهم بردا واحدا، وبعد مرور عدة ايام من ذلك امر المسلمين بالجهاد وكان حينذاك يلبس البرد، فقام اليه رجل من الحاضرين وقال "لا سمعا ولا طاعة لك يا ابن الخطاب"، فقال له "لماذا"، فرد الرجل "ان البرد اليمانية التي وزعتها علينا كان الواحد منها لا يكفي ثوبا لشخص اعتيادي فكيف فصلت قميصا تاما وانت رجل طويل فلو لم تكن قد اخذت اكثر منا لما جاءك منه قميص"، فقال عمر لابنه عبد الله "يا عبد الله اجب الرجل عن استفساره"، فقال عبد الله للرجل "لقد أعطيت أمير المؤمنين من بردي ما يكفي لاتمام قميصه"، فلما سمع الرجل كلام عبد الله قال "اما الان فلك السمع والطاعة يا ابن الخطاب".

النموذج الثاني: قُدم الرئيس الامريكي بل كلنتون الى المحاكمة اثناء رئاسته الثانية وقد وجهت له تهمة ممارسة الجنس مع مونيكا صامويل لوينسكي عندما كانت تعمل في البيت الابيض وقد نفى ذلك اثناء مؤتمر صحفي بالبيت الابيض، ولكن بعد الضغوط اعترف في يوم 17 اغسطس 1998 انه كذب على الشعب الأمريكي وانه كان على علاقة غير شرعية مع مونيكا لوينسكي ولكنه أنكر ان يكون قد شهد زورا لان في رأيه أن ممارسة الجنس عن طريق الفم لا يمثل علاقة جنسية.

النموذج الثالث: اضطر ريتشارد ميلهاوس نيكسون رئيس الولايات المتحدة الامريكية 1969 - 1974، للتنحي في بداية فترة رئاسته الثانية بسبب فضيحة ووترغيت، وقد وجهت له لجنة العدالة القضائية في يوليو عام 1974 تهمة إعاقة العدالة وإساءة استخدام سلطاته الرئاسية، وعدم الامتثال للاستدعاءات القضائية، والتجسس على أنشطة الحزب المنافس..

النموذج الرابع: احيل موشيه كاتساف Moshe Katsav الرئيس الثامن لدولة اسرائيل، إلى القضاء اثناء تسنمه منصب رئيس البلاد بعدما وجهت إليه تُهَمُ اغتصاب موظفة تعمل معه والتحرش الجنسي بامرأتين اخريتين، وقد حكم عليه بالسجن لمدة سبع سنوات في الثلاثين من كانون الأول عام 2010 رغم أهمية المواقع التي شغلها.

المصدر: غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، المصدر السابق ص:334.

مبدأ الالتزام بالتعهدات

لا بد ان تلزم القيادة نفسها بالوفاء بتعهداتها مع الجميع بما فيهم اعداؤها منعا للخلاف والشقاق والعداوات والأحقاد وفقدان الثقة بينها وبينهم والقضاء او خفض المشكلات الخطيرة التي تترتب عن الاخلال بالتزام بالتعهدات والتي تصيب أضرارها الجميع بما فيهم القيادة والمنظمة والتابعين والآخرين والتي من اهما: فقدان الثقة بين مختلف الاطراف، وعدم تنفيذ الاعمال في اوقاتها وما يترتب عنه من خسارة كبيرة في الجهود والاموال والوقت.

ونظرا لأهمية الالتزام بالتعهدات فقد اوجب الله تعالى على الجميع الالتزام بالوفاء بالتعهدات في قوله تعالى "وَاوْفُوا بِالْعَهْدِ إن العَهْدَ كانَ مَسْؤُولاً"[27] كما حذر الرسول محمد ﷺ من عدم الالتزام بالعهد أشد التحذير قائلا "أربعٌ من كن فيه كان منافقا خالصا، ومن كانت فيه خلة منهن كانت فيه خلة من نفاق حتى يدعها: إذا حدث كذب، وإذا عاهد غدر، وإذا وعد أخلف، وإذا خاصم فجر"، وقال ايضا: "لا إيمان لمن لا أمانة له، ولا دين لمن لا عهد له".

وتأسيسا على ما تقدم يتعين على القيادة ان لا تلزم نفسها باي تعهد دون معرفة مدى قدرتها على الوفاء لكي تعزيز التعاون والثقة والاحترام بينها بين الاخرين

مبدأ الابقاء على مسافة بين القيادة والآخرين

لا بد لقيادة من تأسيس علاقات انسانية وطيدة مع الآخرين ولا سيما التابعين مؤطرة بمشاعر الوفاء والتعاون وتبادل الاهتمام والاحترام والتقدير والثقة والقبول حتى وان اختلف مع بعضهم من اجل الارتقاء بمستوى أدائها وعلاقاتها وفي خلاف ذلك تتعرّض إلى العزلة الاجتماعية والاكتئاب وما ينجم عن ذلك من أضرار كبيرة على

ادائها وصحتها والاخفاق في تحقيق الأهداف المطلوبة، وتقول الأمّ تيريزا: "ان اعظم فقر هو أنْ يَشعُر الإنسان بالوحدة ويتجاهله الآخرون".

ويتعين على القيادة عندما تؤسس لها علاقات اجتماعية مع التابعين مراعاة ما يأتي

- الابقاء على مسافة تفصل بينها وبينهم.
- جعل التابعين يعلمون تماما انها هي المسؤولة عن العمل، وانها معهم ولكن ليس واحداً منهم على الإطلاق، على الرغم من علاقاتها الطيبة معهم.
- التزام الجميع بتنفيذ المسؤوليات المحددة.
- احترام التابعين للقيادة ومخاطبتها بصفتها الوظيفية حتى في حالة الاختلاف معها والاعتراض عليها.

مبدأ الشورى

تستهدف الشورى جمع طاقات العقول لاستخلاص الرأي الصالح للمنظمة، ونظرا لأهمية الفوائد التي تتحقق منها وجه الله تعالى الرسول محمداً ﷺ بضرورة التشاور مع أصحابه في قوله تعالى "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظّاً غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانْفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ"، وقد أحسن الرسول ﷺ تلقي هذا التوجيه ومارسه على اوسع نطاق، فقد كان يستشير الناس بجميع الامور، فمثلا استشارهم قبيل غزوة بدر ثم اتخذ قراره الأخير حتى يمحو أي تردد، واستشارهم قبيل يوم أحد

وأخذ برأي الأكثرية، وأخذ برأي سلمان الفارسي في يوم الأحزاب، وأشارت عليه أم سلمة زوجته في يوم الحديبية فأخذ برأيها، ولم يكتف الرسول محمد ﷺ بتنفيذ التوجيه الإلهي وإنما حث الآخرين على العمل به في قوله: "مَا خَابَ مَنِ اسْتَخَارَ، وَلا نَدِمَ مَنِ اسْتَشَارَ"، كما حرص ﷺ على حفز الآخرين لتقديم المشورة عندما تطلب منهم.

موجبات الشورى

تؤكد الحقائق أن القيادة مهما امتلكت من قدرات ذاتية ومعرفة وكفاءة وخبرة تعجز عن الإحاطة بجميع المعلومات المطلوبة للاجابة عن جميع التساؤلات وايجاد معالجات ناجعة لكل المشكلات والتحديات وتوظيف الفرص ما لم تتشاور مع اهل العلم والمعرفة ومن بوسعهم تقديم المشورة الصحيحة لرفدها بمعلومات مهمة تعينها على أداء اعمالها بكفاء رغم التحديات وتزايد المنافسة ونقص الفرص والإمكانات. من حلال حصولها على معلومات وملاحظات وأفكار ووجهات نظر تسهم في الارتقاء بعمليات التخطيط وصناعة القرارات والأداء وخفض احتمالات الوقوع في الخطأ إلى حد كبير وتعميق التعاون والثقة والتنسيق المطلوب مع التابعين وحثهم على توظيف افضل امكاناتهم في المجالات التي تحقق الأهداف المطلوبة وحفض الصراعات في المنظمة الى ادنى مستوى ممكن وجعل التابعين، يشعرون بان القيادة تهتم بهم وتقدر قيمة مساهماتهم في نجاح عمليات التخطيط وصنع القرارات فتعزز ثقتهم بانفسهم ويتحفزون لتطوير آرائهم وخبراتهم وتجويد ادائهم وسلوكهم ويدعمون القيادة في السراء والضراء ويستمرون معها بصرف النظر عن المغريات التي تقدم لهم من المنظمات الأخرى، ويسهم هذا في خفض الأضرار التي تترتب عن ارتفاع معدل دوران التابعين وارتفاع نفقات استقطاب تابعين آخرين وتعيينهم وتدريبهم، وارتفاع معدلات الخسائر التي

تترتب عن توقف العمل وما ينجم عنه من اخلال في التزامات المنظمة بمواعيدها في تجهيز زبائنها بالسلع والخدمات.

تمكن الشورى القيادة إضافة الى ما تقدم من خفض الزمن الذي تستهلكه في التفكير والبحث عن المعلومات المطلوبة للتخطيط وصنع القرارات ومعالجة المشكلات ومواجهة التحديات والتوصل إلى معالجات ناجعة لمشكلات العمل فضلا عن ذلك فان الشورى تمنع القيادة من الاستبداد والانفراد في اتخاذ القرارات، ولكن رغم أهمية الفوائد التي تتحقق من الشورى لا زالت القيادات في المجتمعات المتخلفة ترفض تطبيقها رفضا قاطعا لاعتقادها بانها تقلل من شأنها وتفقدها هيبتها ومكانتها بين التابعين، ولا تتحقق الفوائد من العمل بالشورى الا بمراعاة ما يأتي:

- قبول الجميع (القيادة والتابعين) للتعددية والاختلاف وعدم مصادرة حرية الاخر في الاختلاف وطرح الملاحظات والنقد. والالتزام بما يتمخض عن الشورى من قرارات، وعدم الزام القيادة بالاخذ بجميع ما يطرح عليها.
- التشاور مع اهل الشجاعة والعلم والمعرفة والعدل والموضوعية والنزاهة ومن بوسعهم تقديم النصح والمشورة الصحيحة.
- لا تكون الاستشارة شكلية او مظهرية وينتج عنها قرارات توفيقية
- لا تفرض القيادة آرائها الشخصية على الاخرين بالتلويح او التلميح.
- تحمل القيادة مسؤولية القرارات.
- لا يظن الاخرين بان عمل القيادة بالشورى انها ضعيفة او لا تمتلك القدرة والشجاعة والكفاءة على اتخاذ القرارات.

- تحترم القيادة افكار الاخرين وملاحظاتهم وتتعلم منها وتحفزهم للبحث عن اجابات خارج المألوف وتجريب أساليب جديدة وحلول اكثر فاعلية في تحقيق الأهداف وتمنح مكافآت مادية ومعنوية الذين يطرحون اراء وأفكارا ومعلومات مفيدة حتى وان اختلفت القيادة معهم.
- تكون فوائد الشورى اكثر من كلفتها.
- لا يؤدي العمل بالشورى إلى تسرب المعلومات الى الاخرين.
- لا يتوخى مقدم الشورى التزلف للقيادة او مداهنتها.

مشورة بقصد التزلف للقيادة

يتبين من الايات القران الكريم ان فرعون استشار قومه عما يجب فعله إزاء موسى عليه السلام، فقدموا له مشورة تحقق أهدافه فقالوا له ان عليه استقطاب كل ساحر عليم باستطاعته دحض الايات التي جاء بها موسى عليه السلام: "قَالَ لِلْمَلَأِ حَوْلَهُ إِنَّ هَذَا لَسَاحِرٌ عَلِيمٌ يُرِيدُ أَن يُخْرِجَكُم مِّنْ أَرْضِكُم بِسِحْرِهِ فَمَاذَا تَأْمُرُونَ قَالُوا أَرْجِهِ وَأَخَاهُ وَابْعَثْ فِي الْمَدَائِنِ حَاشِرِينَ يَأْتُوكَ بِكُلِّ سَحَّارٍ عَلِيمٍ".

وتقدم السيرة النبوية العطرة للرسول محمد ﷺ أمثلة كثيرة ورائعة تؤكد كلها إنه اخذ بالشورى، فقد استحدث نظام الحل والعقد، وهو بمثابة مجلس شورى يجتمع فيه

أهل الرأي للبحث في شؤون المسلمين، وطلب من الأنصار يوم بيعة العقبة الثانية إن يختاروا نقبا يرجع إليهم في اخذ الرأي قائلا " اخرجوا الي منكم اثني عشر نقيبا"، يكونوا على قومهم بما فيهم"، فأخرجوا له من بينهم اثني عشر نقيبا" تسعة من الخزرج وثلاثة من الاوس، وبعد قيام الدولة الإسلامية في المدينة، بادر الرسول محمد ﷺ إلى تشكيل أول مجلس شورى في الدولة من المهاجرين والأنصار يتألف من أربعة عشر رجلا".

كما اخذ بالشورى في اختيار موقع القتال يوم بدر، والموقف من أسرى تلك المعركة، ويوم الأحزاب، ويوم اجتمع بني حارثة معه خلال فترة معاناة المسلمين من الحصار الذي فرضته قريش عليهم بعد العام الخامس للهجرة، فقد قالوا له في ذلك الاجتماع " يا رسول الله إن بيوتنا عورة فأذن لنا نرجع إلى أهلنا ونحمي ديارنا ونساءنا"، فاقتنع الرسول ﷺ بطلبهم وأذن لهم بالانصراف، وبينما هم يتأهبون للانصراف، أتى سعد بن معاذ وأوضح للرسول ﷺ العواقب والآثار السلبية التي تترتب على السماح لهم بالانصراف، فاخذ الرسول ﷺ برأي سعد، ولم يسمح لبني حارثة بالعودة إلى ديارهم، وتؤكد هذه الحادثة انه قد تخلى عن رأيه ليحفز الصحابة ويحثهم على عدم التردد في طرح المقترحات وتطبيق الشورى في جميع المعاملات وفي مختلف شؤون الحياة التي لم يرد فيها نص صريح من الله تعالى.

وكان الرسول محمد ﷺ يطلب المشورة من الاخرين قائلا "أشيروا عليّ أيها الناس" فيستمع إليهم أولاً ويقلب وجهات النظر ولا يبدي رأيه حتى يكف الجميع عن إبداء ما لديهم من آراء وأفكار، فإذا ما انتهوا أفصح عن رأيه غير مُصادرٍ لرأي أو مُعطلٍ لفاعلية الشورى.

وقد سار الخلفاء الراشدون على نهج رسولهم في تطبيق الشورى، فقد كان أبو بكر ﵁ يلجأ إلى الشورى إذا عرض عليه أمر ولم يجد له حكما في القرآن الكريم، ولا في السنة النبوية الشريفة، فيجتمع مع رؤساء الناس وخيارهم من أهل الشورى ويستشيرهم فأن اجمع رأيهم على أمر معين قضى به.

وكان الخليفة عمر﵁ يقول " لا خير في أمر أبرم من غير شورى" إيمانا" منه بأن الرأي الذي يصدر عن الجماعة بعد التشاور يكون أكثر كفاءة في تحقيق الأهداف المطلوبة، وكان يقول في هذا المجال "استشر في أمرك الذين يخافون الله"، ولذلك قرر بعد مقتل أبي عبيدة بن مسعود قائد الجيش المتوجه إلى حرب فارس، أن يدع أمر قيادة ذلك الجيش إلى سعد بن أبي وقاص لأنه أهلا" لهذه المهمة من وجهة نظر الصحابة آنذاك.

كما إن الإمام عليا ﵁ كان طيلة حياته يقدم الاستشارة قبل توليه الخلافة لمن يطلبها، وقام بعد توليه الخلافة بتطبيق مبدأ الشورى وطلب الى جميع الولاة في عهده العمل بها.

طلب المشور

أرسل الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه في طلب مغنية فقيل لها أجيبي عمر، ففزعت المرأة وكانت حاملا، وقالت يا ويلي مالي ولعمر، فأجهضت فاستشار الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه أصحاب النبي صلى الله عليه وسلم آنذاك فأشار عليه بعضهم ان ليس عليه شيء، وإنما هو والٍ مؤدب، وكان هناك الامام علي بن ابي طالب رضي الله عنه وارضاه حاضرا ولم يبد رأيه، فقال الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه "ما تقول يا علي"، قال "ان كانوا قالوا برأيهم، فقد أخطأ رأيهم، وان كانوا قالوا في هواك فلم ينصحوا لك، أرى أن ديته عليك لأنك أنت أفزعتها وألقت ولدها في سبيلك".

المصدر: ايمن محمد علي محمود حتمل، قواعد التبعية، ضوابطها وتطبيقاتها في الفقه الاسلامي، رسالة دكتوراه غير منشورة مقدمة الى كلية الدراسات العليا في الجامعة الاردنية، كانون اول 2004، ص: 45 – 46.

مبدأ الاصرار والمثابرة

لا يعتمد نجاح القيادات في الوصول إلى أهدافها على خبرتها وكفاءتها وكفاءة التابعين وتوفر الموارد والفرص فحسب، وإنما على اصرارها ومثابرتها على بلوغ الأهداف

الأهداف المطلوبة رغم التحديات والمشكلات والصعاب والأزمات والاحباطات والانتكاسات والخيبات disappointment والمعيقات والمنافسين والاعداء.

ويؤكد ما تقدم ان القيادة بحاجة ماسة الى إصرار لا يمكن اختراقه impenetrable ليس لتكون قادرة على الاستمرار في الوصول إلى الأهداف فحسب وإنما لتجعل التابعين يثقون بها ويتغلبون على الخوف والشك الذي ينتابهم عندما تمنى المنظمة بالانتكاسات.

ويظهر من دراسة السيرة النبوية للرسول محمد ﷺ انه تمكن من خلال الصبر والاصرار من تبليغ الرسالة التي كلفه الله تعالى بها وأداء الأمانة، ونصح الأمة، ولم يسلم نفسه للحزن والغم والهم، ولم ينتابه اليأس والقنوط رغم كثرة قريش وقلة عديد أتباعه، وكان يؤمن ان القوة لا تقاس بالكثرة المحسوبة على أساس المقاييس الكمية، إنما تقاس بقوة الايمان والاصرار والاستعداد للتضحية.

وتشير كلمة تَبعَ الى التلو والقفو تارة في الجسم، فيقال تبعت فلانا اذا تلوته وسرت في أثره، وتارة بالارتسام والتأسي والاقتداء (طوعا او كرها ان ساراً او ضاراً)، فمثلا يقال تبِع الطالب أستاذه عندما يحذو حذوه ويقتدي به فكراً و/ او أهدافا و/أو سلوكا [1]، وكلمة التابعية مشتقة من تبع كما يظهر في هذا القول "وخيرُ الأمرِ ما اسْتَقْبَلْتَ منه وليس بأنْ تَتَبَّعَهُ اتِّبـاعـا"، وتطلق كلمة تابع على الملازمة بين شيئين، او الارتباط بين شيئين احدهما اصل والاخر فرع منه .

ويعتقد روبرت كيلي بأن كلمة تابع باللغة الانجليزية follower تعود في أصلها إلى اللغة الألمانية القديمة، فكلمة follaziohan الالمانية تعني ساعد او أعان او أغاث أو سهر على رعاية، وبناء على هذا فان الأتْباع هم الذين يساندون القيادة وينفذون

الاعمال التي تعهد اليهم بكفاءة لتحقيق الاهداف المطلوبة، بإخلاص واستقامة وثقة وتعاون ومشاركتها المسؤولية دون التقليل من سلطتها.

وحري بالابانة ان القيادة والتابعية Followship دوران متكاملان ولكنهما مختلفان في الانشطة والمسؤوليات والصلاحيات والحقوق، فدور القيادة يتعلق باستقطاب التابعين وتوحيد صفوفهم وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف المطلوبة، ويتعلق دور التابعين في انفاذ خطط القيادة وقراراتها.

وقد ورد ذكر الاتباع في القرآن الكريم في قول الله تعالى "وَبَرَزُوا لِلَّهِ جَمِيعًا فَقَالَ الضُّعَفَاءُ لِلَّذِينَ اسْتَكْبَرُوا إِنَّا كُنَّا لَكُمْ تَبَعًا فَهَلْ أَنْتُمْ مُغْنُونَ عَنَّا مِنْ عَذَابِ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ قَالُوا لَوْ هَدَانَا اللَّهُ لَهَدَيْنَاكُمْ سَوَاءٌ عَلَيْنَا أَجَزِعْنَا أَمْ صَبَرْنَا مَا لَنَا مِنْ مَحِيصٍ"، وقوله تعالى "الَّذِينَ يَتَّبِعُونَ الرَّسُولَ النَّبِيَّ الْأُمِّيَّ الَّذِي يَجِدُونَهُ مَكْتُوبًا عِنْدَهُمْ فِي التَّوْرَاةِ وَالْإِنْجِيلِ"، وقوله تعالى "وَجَاءَ مِنْ أَقْصَى الْمَدِينَةِ رَجُلٌ يَسْعَى قَالَ يَا قَوْمِ اتَّبِعُوا مَنْ لَا يَسْأَلُكُمْ أَجْرًا وَهُمْ مُهْتَدُونَ".


الاتباع بالاقتفاء


الاتباع بالاقتداء

ويتجلى مما تقدم ان القيادة لا تتمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة مهما اوتيت من خبرة وامكانات ما لم يكن معها تابعون شجعان وكفء ومقتنعون بها ويتّحدون معها في

الرؤى روحيا وذهنيا ونفسيا، ويتفهمون مهمتها ورسالتها ويلتزمون بها، ومستعدون لحمل مسؤولية الاشتراك مع القيادة في عمليات التخطيط وصنع القرارات ويدعمون توجهاتها في توفير بيئة عمل تسهم في استمرار المنظمة وتطورها، مؤسسة على التعاون والثقة وتبادل الولاء، ويتحقق إصرار القيادة ومثابرتها الفوائد الاتية:

- يجعل القيادة مفعمة بالامل والقدرة على رؤية الاحلام وكأنها حقيقة وتستشعر أهميتها نفسها وقدرتها على تقرير مصيرها ومصير المنظمة التي تتولى قيادتها. وتعيش حلاوة النجاحات والانتصارات، فتتحفز للاستمرار نحو تحقيق الأهداف التي تسعى إليها بكفاءة.
- يتوقف الاعداء والمنافسون عن مناصبتها العداء او منعها من مواصلة مسيرتها نحو أهدافها ويؤمنون بانها عصية وترفض الاستسلام ولا يمكن الحاق الهزيمة بها
- تنمي في التابعين المجاهدة والسيطرة على الانفعالات وتحقيق التميز.
- استقطاب تابعين شجعان، اذ تؤكد الحقائق بان معظم الأفراد ان لم يكن جميعهم يرفضون العمل مع القيادة الانهزامية quitter التي تتراجع او تتردد waver او تصاب بالاحباط عند بداية المشكلات والتحديات والمعيقات والخسائر، ويتطلب تحقيق الفوائد من اصرار القيادة ومثابرتها ما يأتي:
    - ايمان القيادة بانها قادرة على تحقيق النجاح وقلب موازين القوى لصالحها مهما كانت المعيقات والتحديات والمشكلات التي تواجهها. وترفض للاستسلام وتدرب نفسها على الاصرار مهما كانت المعيقات والتحديات والانتكاسات التي

تواجهها حتى لو اوحى إليها الاصدقاء او دفعها الاعداء للتخلي عن مواصلة مسيرتها نحو الأهداف.

- توطن القيادة نفسها والتابعين على الصبر الإيجابي وتكظم حزنها وتخفي ما ينتابها من قلق وخوف وتعمل بجد لتخطي جميع الصعوبات، وتغرس في نفوس التابعين التفوق الأمل وتنمي قدرتهم على مواجهة المشكلات والتحديات وتمنع تسلل الخوف والفزع والشك إلى نفوسهم، وقد حث الله تعالى الرسول محمد ﷺ على الصبر في قوله تعالى "وَاصْبِرْ عَلَى مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُور"(34)، وبين الله تعالى له في العديد الايات صبر الأنبياء والرسل الذين سبقوه لكي لا يحزن ولا يضيق صدره من ظلم قريش له وهو يبلغ رسالة الإسلام لهم، ولكي يستمر في مواصلة العمل المطلوب لتحقيق أهداف تلك الرسالة، وتحمل المشكلات والعقبات التي تواجهه في سبيل ذلك.
- تحيط القيادة نفسها بأشخاص استطاعوا تحويل احلامهم إلى حقيقة رغم الصعوبات.
- اعداد العدة اللازمة لمواجهة جميع المشقات والتحديات والمنافسة ونقص الموارد والازمات والانتكاسات والمنافسين والاعداء، وبطء تحقق الأهداف، وقلة المناصرين، وتمرد التابعين، او عنادهم وإعراضهم او التواء نفوس بعضهم.
- الاطلاع على سيرة القيادات التي أصرت على المضي نحو أهدافها رغم العديد من المشكلات والتحديات والانتكاسات ، ويخبر القرآن الكريم الرسول محمدا ﷺ عن المصائب التي واجهت الرسل والانبياء الذين سبقوه لكي يوطنه على ذلك، فمثلا يخبره ان نوحا عليه السلام لبث مع قومه ألف سنة إلا خمسين

عاما يدعوهم إلى الله ليلا ونهارا، وسرا وجهارا وما زادهم ذلك إلا فرارا عن الحق وإعراضا عنه وتكذيبا له، وما آمن معه منهم إلا قليل، ورغم ذلك لم يجزع وكان يثابر باصرار وتفاؤل كما يظهر في قوله تعالى "وَلَقَدْ أَرْسَلْنَا نُوحًا إِلَى قَوْمِهِ فَلَبِثَ فِيهِمْ أَلْفَ سَنَةٍ إِلَّا خَمْسِينَ عَامًا".

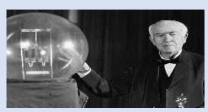
نماذج من الاصرار

النموذج الاول: اصرار ونستن تشرشل



تولى ونستن تشرشل رئاسة وزراء المملكة المتحدة من العام 1940 وحتى العام 1945. ومن عام 1951 إلى عام 1955، وقد سبق ان هزم في جميع الانتخابات التي خاضها ولكنه اصر على الدخول في الانتخابات حتى فاز أخيرا وأصبح رئيسا للوزراء في إنجلترا وعُمره 62 سنة، وهو يقول: لا تيأس – أبدا أبدا، لا تيأس من إعادة المحاولة للنجاح في أي شيء صغيرا أم كبيرا، عظيم الشأن أو قليله.

النوذج الثاني: اصرار توماس اديسون



استمر توماس ادسن في مواصلة عمله لاختراع مصباح كهربائي، ولم يستسلم حتى أضاء العالم بمصباحه رغم انه اخفق في 1000 محاولة، وقد رد على الصحفي الذي قال له لماذا لا تعترف انك اخفقت وان اختراعك لم يرَ النور أبداً الا بعد كل تلك المحاولات **"أنا لم أفشل أبداً وقد اكتشفت ان جميع تلك المحاولات قد اسهمت** في تطوير خبراتي رغم انها **لم تؤدِ إلى إختراع المصباح الذي اطمح بانتاجه".**

المصدر: سنيار ١٤ ديسمبر ٢٠١٥ http://www.snyar.net

- ان تدرك القيادة بأن الجزع لا يرد عنها المصائب والمشكلات وإنما يضاعف حزنها واحباطها، ويشمت بها اعداءها ومنافسيها، ويبعد عنها التابعين لها والمقربين منها.
- العمل على وفق قاعدة ان غضب الآخرين يتآكل عندما لا يواجه بغضب.

وحري بالابانة ان القيادات تتباين من حيث قدرتها على الاصرار والمثابرة فمنها من تستسلم وتتخلى عن مواصلة مسيرتها نحو أهدافها حالما تواجهها معيقات او انتكاسات حتى لو كانت بسيطة وبالامكان التغلب عليها بسهولة، وهذا النوع من القيادات لا يصلح ان يستمر في موقع القيادة، وهناك قيادات تتميز بقدرتها على المجاهدة والاصرار والمثابرة ورفض التخلي عن مواصلة مسيرتها نحو أهدافها مهما كانت المعيقات والصعوبات التي تواجهها، وتعد كل عقبة تمنعها من الوصول إلى أهدافها فرصة تزيد حكمتها وتطور امكاناتها في المجالات التي تصل بها إلى أهدافها المنشودة.

ويمكن معرفة قدرة القيادة على الإصرار والمثابة في الحالات الاتية:

- هجمات الاعداء والمنافسين، وتكذيبهم لها واستهزائهم بها ومقاطعتها ومحاربتها وإلحاق الاذى (المادي والمعنوي والنفسي) بها ، وقد اخبر الله تعالى الرسول محمدا ﷺ بان الرسل الذي سبقوه نالوا نصيبا كبيرا من الاذى من اقوامهم ولكنهم صبروا واستمروا في انفاذ المهام المكلفين بها في قوله تعالى "وَلَقَدْ كُذِّبَتْ رُسُلٌ مِنْ قَبْلِكَ فَصَبَرُوا عَلَى مَا كُذِّبُوا حَتَّى أَتَاهُمْ نَصْرُنَا وَلَا مُبَدِّلَ لِكَلِمَاتِ اللهِ".
- تزايد المحن والشدائد والانتكاسات والإخفاقات وتغير الظروف وموازين القوى لغير صالحها.
- خيانة بعض التابعين لها او تمردهم عليها.
- نقص الموارد والامكانات والدعم.

وتمكن القيادة من الارتقاء بإصرارها وعزيمتها ومواصلة مسيرتها الى اهدافها عندما:

- تجنّب الاستسلام عند أول عثرة او انتكاسة او تحدي.
- النظر الى المشكلات والتحديات على انها اختبار لاصرارها.
- تطوير معلوماتها وخبراتها ومعنوياتها واستعدادها النفسي والمعنوي.
- استقطاب الذين يتمتعون بمعنويات عالية والإصرار، وقد أشار الى هذه الطائفة قوله تعالى"الذين قال لهم الناس إن الناس قد جمعوا لكم فاخشوهم فزادهم إيمانا وقالوا حسبنا الله ونعم الوكيل
- الابتعاد عن المترددين والمشككين في قدراتها وعزيمتها.

مبدأ المرونة

يقصد بالمرونة resilience اصطلاحا قابلية تغير الخطط والاهداف والأساليب او القدرة على التراجع عن الخطط والقرارات التي لا تحقق الأهداف المطلوبة او لا يمكن تنفيذها او يترتب عن تنفيذها مشكلات او تكون لها أضرار او انعكاسات سيئة.

وتعد مرونة القيادة الاكسير الذي يمكنها من مواجهة التغيرات والمشكلات والتحديات وقبول الاراء ووجهات النظر المخالفة لها واقتناص الفرص والتعاطي مع التغيرات والمشكلات والتحديات والمواقف غير المتوقعة بكفاءة، والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على البيئة المنظمة (الداخلية والخارجية).

وتشبه مرونة القيادة جهاز التعشيق gear في واسطة النقل الذي يمكن السائق من تغيير السرعة حسب معطيات الطريق وشدة الزحام او الظروف الجوية ، ولذلك وتكون ضرورية عندما تحدث تطورات هائلة ومفاجئة في جميع المجالات (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعلمية والتقنية وغيرها) او تتزايد المنافسة والتحديات والمشكلات المعقدة والمشكلات والمفاجئات غير المتوقعة والعولمة وتناقص الموارد.

وقد أكد الرسول الكريم محمد ﷺ ضرورة تطبيق المرونة في أحاديث عديدة منها قوله "إذا أمرتكم بشيء فأتوا منه ما استطعتم"، وقوله "رحم الله أمرؤا سهلا إذا باع وسهلا إذا اشترى وسهلا إذا اقتضى".

وتؤكد الدراسات المعاصرة ان المنظمات التي حققت نجاحات كبيرة تميزت قياداتها بمرونة عالية مكنتها من الاستمرار والتطور رغم التحديات والعقبات والمشكلات ونقص الفرص المطلوبة.

وقد سئل دوق ويلينغتون Duke of Wellington كيف تمكنت من التغلب على نابليون فاجاب "ان خطة نابليون Napoleon كانت مصنوعة من سلك wire (غير قابل للتغيير) اما خطتي فكانت مصنوعة من وتر string (قابل للتغيير بسهولة) مشيرا إلى أهمية المرونة في تمكينه من تحقيق الانتصار والنجاح في معركته على نابليون

ويتعين تطبيق المرونة بحذر شديد وضمن حدود معينة تقررها طبيعة المواقف والاشخاص لاجل تحقيق موازنة بين المبدئية والمرونة (كلاهما ضروريان لتنفيذ الاعمال المطلوبة للوصول الى الاهداف)

ولا بد ان تجعل القيادة مرونتها تشبه مرونة العمود الفقري عند الانسان اذ يكون قاسيا وصلبا في بعض الحالات لكي يتمكن من الوقوف او المشي في وضع

مستقيم، او يكون رخواً في الحالات الأخرى ليتمكن من الانحناء، ولذلك قيل قديما "لا تكن لينا فتعصر ولا صلبا فتكسر".

وتمكن القيادة في حالة العمل على وفق مبدا المرونة من تغيير الخطط والأهداف وأساليب التواصل مع الآخرين حسب المقتضيات المواقف. وطرح عدة خيارات وبدائل وحلول ميسرة او تقديم تنازلات في المواقف التي تواجهها او التراجع عن بعض القرارات او تأجيل تنفيذها عندما لا تؤدي إلى الأهداف، ويقول الرسول محمد ﷺ "من حلف على يمين فرأى غيرها خيراً منها فليأت الذي هو خير وليكفر عن يمينه"، رواه مسلم، او عندما تشعر ان لا احد يفهمها او يكترث بها كما يقول الشاعر ر. نوكرجي في قصيدته "عن المدرسة"، **و**تغيير أساليب العمل وتقنياته او التوقف عنه عندما لا يحقق الأهداف المطلوبة او لا يمكن تنفيذه او يسبب تنفيذه مشكلات وأضرارا (مادية ومعنوية) كبيرة او تقبل الأفكار الجديدة والظروف والمستجدات في بيئة العمل.

كما ان مرونة القيادة تجعلها عصية على الفشل والهزيمة وصامدة بوجه اعنف التغيرات واخطرها، وتجعل منافسيها عاجزين عن توقع خططها وأهدافها واعمالها وأساليبها في العمل، ويقول نابليون ان القيادة تتطلب دائما التعديل والتوافق بالوقت المناسب ولا يتحقق لها ذلك ما لم تكن مرنة وتتراجع او تعيد تنظيم صفوفها واصطفافاتها كلما تطلب الامر، ضاف الى ذلك فان مرونة القيادة تمكنها من النهوض انتكاسها ومواصلة مسيرتها نحو الأهداف المطلوبة.

متطلبات مرونة القيادة

- قبول الاختلاف والتعددية.
- طرح بدائل متعددة.
- إجراء التعديلات الضرورية على الخطط والأهداف والقرارات والعلاقات وأساليب العمل.
- اختيار افضل الخطط والقرارات والاعمال والاساليب، وكان الإمام أبو حنيفة يقول "هذا ما لدينا، فإن جاءنا أحد بأفضل منه أخذنا به".
- التخلي عن القرارات التي لا تحقق النجاح المطلوب.
- توفير مناخ مناسب للآخرين للتعبير عن آرائهم وإبداء اعتراضاتهم، ووضع اعتراضاتهم في حجمها الطبيعي، ودراستها بموضوعية والنظر إليها وكأنها محفزات للتفكير والبحث عن بدائل تسهم في تحقيق الأهداف.
- اختيار البدائل التي تسهم في معالجة المشكلات ومواجهة التحديات بصرف النظر عن مصدرها حتى لو كانت من الاعداء ضمن إطار قيم اخلاقية بعيدة كليا عن الانتهازية والمساومة على المبادئ والقيم الأخلاقية [41].
- جعل المرونة تتناسب مع طبيعة الحالات والمواقف والمتغيرات فلا تجعلها ضيقة فتبدو وكأنها غير مرنة، ولا تتوسع فيها كثيرا فتبدو وكأنها ضعيفة.
- لا تسمح للآخرين باستغلال مرونتها لصالحهم.
- تكون فوائد المرونة اكثر من أضرارها [42].

نماذج من مرونة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم

النموذج الاول: حاول سهيل بن عمرو ممثل قريشاً في مفاوضات صلح الحديبية بكل ما استطاع أن يجعل تلك المفاوضات معقدة في جميع مراحلها من خلال إصراره على الشكليات التي لا قيمة لها، ولا سيما في مرحلة كتابة عقد الصلح، فقد رفض أن يكتب في مقدمة العقد "بسم الله الرحمن الرحيم" وطلب أن يكتب بدلا عنها "باسمك اللهم" فوافق الرسول ﷺ على ذلك رغم معارضة أصحابه.

النموذج الثاني: رفض ممثل قريش رفضا قاطعا العبارة الآتية التي كتبها الإمام علي رضي الله عنه في عقد صلح الحديبية: "هذا ما صالح عليه محمد رسول الله سهيل بن عمرو"، قائلا "والله لو كنا نعلم انك رسول الله ما صددناك عن البيت الحرام ولا قاتلناك"، وطلب كتابة العبارة الآتية بدلا عنها: "هذا ما صالح عليه محمد بن عبد الله سهيلا بن عمرو"، فرد عليه الرسول ﷺ "والله إني رسول الله وإن كذبتموني"، ولذلك طلب الرسول محمد ﷺ من الإمام علي رضي الله عنه أن يكتب في العقد الكلمات التي اقترحها ممثل قريش، ولكن الامام علي رفض، وقال للرسول ﷺ "والله لا اكتب ذلك أبدا ولا أمحو اسمك من النبوة أبداً"، ولذلك اخذ الرسول ﷺ العقد فمحا الكلمات التي كتبها الإمام علي رضي الله عنه وكتب بدلا عنها الكلمات التي اقترحها ممثل قريش.

مبدأ الباب المفتوح

تسمح القيادة التي تعمل على وفق مبدأ الباب المفتوح للجميع ولا سيما التابعين بالاتصال بها وطرح أفكارهم وملاحظاتهم وانتقاداتهم ومشكلاتهم، واجراء المناقشات والحوارات الصريحة معها حول جميع الموضوعات التي لها علاقة بالعمل والمنظمة وأهدافها بحرية تامة دون خوف او وجل مباشرة.، بقصد تحقيق ما يأتي:

- تنمية العلاقات بين القيادة والتابعين والاخرين.

- رفع مستوى ولاء التابعين ومعنوياتهم وتحسين ادائهم وسلوكهم.
- تمكين القيادة من معرفة معاناة التابعين وتظلماتهم واحتياجاتهم وارائهم وانتقاداتهم بصورة مباشرة ووضع المعالجات لها بكفاءة وخلال وقت قصير بهدف الحد من تفاقم المشكلات بينها وبين التابعين.
- تشجيع الآخرين ولا سيما التابعين على تزويد القيادة بمعلومات تساعد على تطوير عمليات التخطيط وصنع القرارات واداء الاعمال وتقويم مدى كفاءة خططها وقراراتها وسلوكها وتصحيح انحرافاتها.
- يسهم في الارتقاء بفاعلية الرقابة واكتشاف نقاط الضعف والخلل ومعالجتها.

ولا بد القيادة من مراعاة الاتي لكي تحقق الفوائد المتوقعة من سياسة الباب المفتوح:

- ازالة جميع الحواجز التي تعترض التواصل مع الآخرين.
- تفتح القيادة عقلها وقلبها للجميع وتشجعهم على الاتصال مباشرة بها وتصغي إليهم باهتمام، وتستقبل ملاحظاتهم وشكاواهم وأفكارهم برحابة، وتأخذ بالمفيد منها، وتكافيء أصحاب الملاحظات المفيدة.
- تكون الملاحظات والمعلومات التي يقدمها التابعون وغيرهم للقيادة دقيقة وواضحة ومختصرة وفي الاوقات المناسبة، وتستهدف تطوير العمل ومعالجة المشكلات.
- تلزم القيادة التابعين بطرح مشكلاتهم على المشرفين المباشرين قبل طرحها عليها.

- تتولى القيادة معالجة المشكلات التي يطرحها التابعون عليها بالتشاور مع المشرفين المباشرين لكي تعزز دورهم أمام التابعين وفي ذات الوقت تمنع حدوث اي خلل وظيفي في التنظيم وفي سلسلة الاوامر بين المشرفين المباشرين والتابعين.
- تطوير مهارات القيادات الوسطى في معالجة المشكلات والاستفادة من ملاحظات التابعين، وكذلك تطوير قدرة التابعين على التعامل مع المواقف ومواجهة التحديات ومعالجة المشكلات.
- لا تتخذ القيادة العليا من هذا المبدأ سبيلا للظهور بمظهر حسن أمام التابعين على حساب القيادات في المستوى المتوسط.
- لا يستغل التابعون هذه السياسة لصالحهم او في التزلف للقيادة او نقل معلومات غير صحيحة لها بقصد الوشاية بالآخرين.
- تتأكد القيادة من صحة المعلومات الواردة إليها.

مبدأ صناعة الأصدقاء

يتقن القادة العقلاء الحكماء الذين يعملون على هدى قوله تعالى "ادْفَعْ بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ فَإِذَا الَّذِي بَيْنَكَ وَبَيْنَهُ عَدَاوةٌ كَأَنَّهُ وَلِيٌّ حَمِيمٌ" فن صناعة الأصدقاء لكي يجعلون الاخرين يقفون إلى جانبها ويدعمونهم في اوقات الحرج والضيق والتوتر والمشكلات والتحديات، ويمدونهم بمعلومات وبيانات ومستلزمات مفيدة لاداء اعمالها بكفاءة، ويبصرونهم بالفرص التي تسهم في تحقيق أهدافها، ويشجعونهم على الاقدام عندما

يترددون ، ويحذرونهم من خطط المنافسين والاعداء ومن التغيرات المحتملة في الفرص والإمكانات.

وتتطلب صناعة الاصدقاء من القيادة ما يأتي:

- تعد الجميع اصدقاءها حتى الذي بينها وبينه عداوة بقصد ترك حملهم على عن عداوته وكفّ شرّهم عنها، وربما تتوصل إلى بعض الخير منه، شريطة ان لا يكون ذلك على حساب مبادئها، وقد قال عبد الرحمن الداخل الملقب بصقر قريش ابان حكم الاندلس لجنده وهم يلاحقون اعداءهم "لا تتّبعوهم، اتركوهم، لا تستأصلوا شأفة أعداء ترجون صداقتهم، واستبقوهم لأشد عداوة منهم"[(45)].
- التأكد من كل المعلومات التي ترد إليها عن الآخرين بعقلانية شديدة بعيدا عن ردود الافعال والانفعالات والعواطف، عملا بقوله "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا إِنْ جَاءَكُمْ فَاسِقٌ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُوا أَنْ تُصِيبُوا قَوْمًا بِجَهَالَةٍ فَتُصْبِحُوا عَلَىٰ مَا فَعَلْتُمْ نَادِمِينَ"[(46)].
- المبادرة لمدّ يد العون للآخرين لإثبات حسن النية ورغبة التعاون معهم، بما فيهم الاعداء والمنافسين والمعارضين عملا بقوله تعالى "وَإِنْ أَحَدٌ مِّنَ الْمُشْرِكِينَ اسْتَجَارَكَ فَأَجِرْهُ"، وتحسن إلى الآخرين وتهتم بهم انفاذا لقوله تعالى "وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ"، ويقول الرسول محمد ﷺ "أحسن إلى الناس يحسن الله إليك"، وقال ايضا "ولا تحقرن من المعروف شيئا، ولو أن تلقى أخاك بوجه طلق"، ويقول كاتب المقالات الاميركي رالف والدو أمرسون: "الطريقة الوحيدة لحيازة صديق هي ان تكون صديقا له"، وتتمثل قول الشاعر الانكليزي جورج باي في تعاملها مع الآخرين: "مقاسمة الفرح شرط لنيله"، وتؤمن بان السعادة تكمن في استقطاب الآخرين بالعطاء كما يقول احدهم:

"أحسن إلى الناس تستعبد قلوبهم   لطالما استعبد الإنسانَ إحسانُ".

- احترام الآخرين والاهتمام بهم وتعظيم محاسنهم والاشادة بهم وتوسيع دائرة المشتركات معهم وتأسيس علاقات انسانية طيبة معهم، وتقديم العون والمساعدة والنصح والمشورة لهم حتى لو كانوا اعداء ومنافسين عملا بقوله تعالى "وَإِنْ أَحَدٌ مِنَ الْمُشْرِكِينَ اسْتَجَارَكَ فَأَجِرْهُ حَتَّىٰ يَسْمَعَ كَلَامَ اللَّهِ ثُمَّ أَبْلِغْهُ مَأْمَنَهُ ۚ ذَٰلِكَ بِأَنَّهُمْ قَوْمٌ لَا يَعْلَمُونَ".

- اعتماد الحوار الصريح مع الآخرين والاصغاء لهم باهتمام ومخاطبتهم باحترام، والابتعاد عن احراجهم وعما ينفرهم منها، وتنفيذ التعهدات معهم، وايجاد معالجات للمشكلات والازمات التي تحدث بينها وبينهم، وتتغاضى عن هفواتهم ومساوئهم وزلاتهم واخطائهم غير المقصودة، وتقبل اعتذارهم عن الأخطاء، ويخبر القرآن الكريم ان يوسف عليه السلام قَبِل اعتذار اخوته عندما اعترفوا بانهم اخطأوا في حقه، ويتجلى هذا في قوله تعالى "قَالَ لا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ"، ولم يقبل اعتذارهم فحسب وإنما استغفر لهم الله، ويظهر هذا في قوله تعالى "قَالَ سَوْفَ أَسْتَغْفِرُ لَكُمْ رَبِّي إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ"، وان لا تضيق عليهم، ولا تتهمهم بما ليس فيهم، ولا تسيء الظن بهم، ولا ترغمهم على التخلي عن ارائهم واهتماماتهم حتى في حالة الاختلاف معهم، وتبتعد عن الجدل والانانية والاثرة والعناد والتعنت والتعصب والغرور والمكابرة، وادانة الآخرين دون حق، ولا تفسر تقديم التنازلات التي تسهم في حل الخلافات معهم على أنه ضعف او فشل او استسلام.

- لا تمنح الأسبقية لمصالحها ومنح الآخرين حقوقهم.

- عدم القاء تبعات الفشل على الآخرين.
- قبول التعددية والاختلاف، وتوقع رفض الآخرين لما يطرح عليهم، والتعامل مع رفضهم بإيجابية واحترام والاستفادة منه في تحديد ما يتعين عليها فعله في المستقبل
- الإعراض عن المخالفين دون ان يصاحب ذلك الاعراض احتقار او ازدراء لهم.
- اعتماد سياسة الصفح الجميل kindly forgiveness الذي يكون بلا عتاب ولا أذى، وقد وجه الله تعالى نبيه الكريم محمد ﷺ بالصفح الجميل في قوله "وَمَا خَلَقْنَا السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَإِنَّ السَّاعَةَ لَآتِيَةٌ فَاصْفَحِ الصَّفْحَ الْجَمِيلَ"، وقوله تعالى "جَزَاء سَيِّئَةٍ سَيِّئَةٌ مِّثْلُهَا فَمَنْ عَفَا وَأَصْلَحَ فَأَجْرُهُ عَلَى اللَّهِ إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الظَّالِمِينَ"، ويقول الرسول محمد ﷺ "ما نقصت صدقة من مال، وما زاد الله عبداً بعفو إلا عزاً، وما تواضع أحد لله إلا رفعه الله"، ولذلك صفح الرسول محمد ﷺ عن قريش رغم اساءتهم له عندما قال لهم "اذهبوا فانتم الطلقاء"، ويقول الإمام علي رضي الله عنه بهذا الصدد "عظموا أنفسكم بالتغاضي".
- تقبل الآخرين كما هم عليه وعدم مطالبتهم بتغيير أهدافهم وسلوكهم.
- الثبات على المبادئ والابتعاد عن الانتهازية لكي تطمئن نفوس الآخرين لها.
- الايمان بان عملية كسب صداقة الآخرين ليست سهلة وإنما تستغرق وقتا ربما يكون طويلا في بعض الحالات ويتطلب منها الصبر والاصرار والمثابرة.

مبدأ المناورة The Principle of Maneuver

يشير هذا المبدأ في المنظمات العسكرية إلى قدرة القيادة على التحرك بطريقة تمكنها من الالتفاف على العدو ومهاجمته في المواقع التي يكون فيها اكثر عرضة للاندحار، وتلعب سرعة تحركها دورا حاسما في تحقيق الانتصارات، اما في المنظمات الاقتصادية فان مبدأ المناورة يشير إلى قدرة القيادة على الابداع والمرونة في ايجاد معالجات للمشكلات ومواجهة التحديات وتوظيف الفرص ومفاجأة الآخرين باعمال خارج نطاق توقعاتهم، وتوظيف أساليب اسرع وافضل وارخص واسهل في الانتاج والتوزيع، ولذلك فان العمل على وفق مبدأ المناورة يتطلب من القيادة ما يأتي:

- القدرة على الابداع والابتكار وطرح أفكار وبدائل خارج مألوفات الآخرين.
- اعداد الخطط واتخاذ القرارات في ضوء دراسة موضوعية شديدة للمعلومات التي تكشف حقيقة الاوضاع الراهنة والمستقبلية.
- معرفة أساليب الاعداء والمنافسين واستراتيجياتهم ومهاجمتهم في المواقع او المجالات التي تلحق بهم أضرارا فادحة.
- مرونة في الخطط والأهداف وأساليب العمل وتقنياته.
- سرعة في تحريك الموارد بالاتجاهات التي تحقق الأهداف.

مبدأ كسب ثقة الآخرين

تعرف الثقة trust بأنها نشاط ذهني يمكن الفرد من توقع نتائج الأحداث التي تترتب عن أقوال الآخرين وأفعالهم، ويتوقف عليها استعداده للتعاون معهم وقبول أفكارهم وتبادل الأسرار معهم.

ولا بد ان تدرك القيادة بان كسب ثقة الآخرين عملية ليست سهلة وقد تستغرق وقتا طويلا في الكثير من الحالات، ولكن فقدها يكون سريعا بصورة وغير متوقعة، ولذلك عليها ان تحرص على كسب ثقة الآخرين وتحافظ عليها بجميع الأساليب المشروعة لاجل تحقق القيادة الاتية من كسب ثقتهم:

- يشعر الجميع (القيادة والاخرين) بالأمان في العلاقات البينية ولا يسودها الشك والريبة، وقد اثبت الاستاذ سايمون فرايزر Simon Fraser ان اداء التابعين الذين يثقون بالقيادة وإنجازاتهم يكون افضل، وتكون المشكلات بينها وبينهم معدومة او في ادنى مستوى ممكن، وتنخفض رغبتهم في الانتقال إلى منظمات اخرى إلى ادنى مستوى، وتنخفض كلفة اداء الاعمال، وترتفع مستويات التعاون والولاء المتبادل بينها وبينهم ويتحفزون لفتح عقولهم وقلوبهم لاستقبال تعليماتها وتوجيهاتها وانفاذ الاعمال التي تعهد اليهم برحابة صدر، ولا يخشون عرض مشكلاتهم ومقترحاتهم عليها ويتحفزون لتوظيف جميع طاقاتهم في الابداع وتحقيق منجزات مفيدة لبقاء المنظمة وتطورها، بدلا من توظيفها في حماية أنفسهم من بعضهم البعض.
- الا رتقاء بقدرة التابعين على توقع خطط القيادة وقراراتها في المستقبل.
- يرتفع تقدير القيادة لذاتها وتصبح أكثر سعادة عندما تشعر ان الآخرين يثقون بها، وتتحفز لتطوير معلوماتها وخبراتها في المجالات المتعلقة بعملها.

وينبغي ان تدرك القيادة ان نيل ثقة الآخرين لا يتحقق إلا عبر عمل دؤوب ربما يستغرق وقتا طويلا تؤكد خلاله لهم استقامتها ونزاهتها واحترامها لذاتها وصدقيتها

ووضوحها وشفافيتها وواقعيتها والتزامها بتعهداتها، وان افعالها وقراراتها ولا تثير ريبتهم وحفيظتهم، وانها تمتلك معلومات وخبرات لا يمتلكونها وتعترف باخطائها وتحمل مسؤوليتها، وتؤسس علاقاتها معهم على الاحترام والثقة والتعاون وتهتم بأهدافهم وظروفهم ومشكلاتهم وتحسن الظن بهم، ويؤكد الرسول محمد ﷺ ضرورة الابتعاد عن الظن السيئ في قوله "إياكم وسوء الظن فان سوء الظن أكذب الحديث".

مبدأ الاستخبارات The Principle of Intelligence

تعمل جميع القيادات في المرحلة المعاصرة وسط بيئة فيها العديد من المنافسين والمعارضين والمؤيدين ونقص الفرص والامكانات، ولذلك اضحى نجاحها يعتمد إلى حد كبير على معلومات استخباراتية دقيقة وموضوعية وواضحة توضح لها أهدافهم وخططهم وامكاناتهم وتكشف لها عن افعالهم وتحركاتهم وأساليبهم وطبيعة البيئة التي تعمل ضمن اطارها حاليا وفي المستقبل.

ويتطلب تطبيق مبدأ الاستخباراتية جمع معلومات دقيقة عن منافسي القيادة ومعارضيها ومؤيديها وطبيعة البيئة التي تعمل ضمن اطارها، وتحليلها بدقة وموضوعية شديدة لاجل اعداد العدة لمواجهة تأثيرات تلك المتغيرات فيها بكفاءة عالية.

مبدأ المباغتة The Principle of Surprise

يشير هذا المبدأ إلى قدرة القيادة على مباغتة المناوئين والمنافسين بطرح أفكار و/ او أساليب وتقنيات ومنتجات مفيدة وغير متوقعة تضعف إرادتهم وتربك خططهم واعمالهم وتجعلهم يفقدون إلامل بالتغلب عليها باقصر وقت وبأقل التضحيات.

وقد ازدادت أهمية المباغتة في المرحلة المعاصرة بسبب التطور العلمي والتكنولوجي السريع والمذهل في جميع المجالات ولا سيما في المعدات التقنية والإلكترونية ووسائل الاتصال، فقد أصبح بامكان القيادة في الوقت الحاضر تغيير توازن القوى لصالحها بشكل حاسم وتحقيق انتصارات أفضل على المناوئين والمنافسين وخلال وقت قصير والعكس صحيح اذ بإمكان المنافسين والمناوئين توظيف ذلك التطور وتغيير ميزان القوى لصالحهم.

وتكشف الحقائق ان الانتصارات العظيمة التي حققتها القيادات في الدول المتطورة في جميع القطاعات كانت نتاج تطبيق مبدأ المباغتة، فقد اسهم تطبيق هذا المبدأ في تمكين القيادة من تحقيق أهدافها بكفاة عالية وباقل التضحيات، وجعل التابعين يشعرون باهميتها ويثمنون قدراتها كما تؤكد ذلك الامثلة الاتية:

- تمكنت المنظمات العسكرية التي وظفت المباغتة والضربات الاستباقية من تحقيق انتصارات كبيرة فاجأت العدو وافقدته القدرة على الصمود والمقاومة وجعلته عاجزا عن اتخاذ قرارات حكيمة ومتوازنة، فقد وظف نابليون المباغتة وتمكن من تحقيق النصر على اعدائه من خلال المفاجأة التعبوية بتظاهره بإنسحاب جناحه الأيمن أمام ضغط الحلفاء ثم شن هجوم مفاجئ في الوسط، كما ان اليابانيين بالمحيط الهادي باغتوا القوات الأمريكية في معركة بيرل هاربر باتخاذ عدد من الإجراءات أهمها اعتماد إجراءات سرية صارمة في أساليب الاتصالات وحشد القوات، واختيار الوقت المناسب في تنفيذ الهجوم، فقد ضربت القوات الأمريكية التي كان الأمريكيون يعتبرونها في مأمن من أي هجوم في يوم العطلة الأسبوعية[57].

- تمكنت المنظمات الانتاجية من تحقيق نجاحات كبيرة من خلال توظيف مبدأ المباغتة، فقد استطاعت شركة ابل Apple (شركة امريكية متخصصة بانتاج الالكترونيات وتسويقها) طرح منتجات جديدة غير متوقعة باغتت المنافسين والمستهلكين وتمكنت من تحقيق نجاحات مذهلة في تسويق تلك المنتجات.

وجدير ذكره ان الحيوانات اللاحمة سبقت الانسان في توظيف المباغتة وأساليب اخرى مكنتها من صيد فرائسها، ومن تلك الحيوانات الحرباء والحبار والسرعوف وغيرها فهي لا تقتفي أثر فريستها بل تبقى في مكانها متنكرة منتظرة قدوم الفريسة، وعندما تتأكد من غفلة فريستها تنقض عليها فتفتك بها وهناك حيوانات تقتفي اثر فريستها وتباغتها بالهجوم عليه ومن امثلتها الاسد والاسماك غيرها، ويتطلب العمل على وفق مبدأ المباغتة من القيادة ما يأتي:

- النظر إلى الامور بمنظار مختلف عن الآخرين.
- مراعاة أهمية اقتران المباغتة بالسرية.
- توفر المرونة العالية في الخطط والأهداف والأساليب بحيث يمكن تغييرها حسب متطلبات المواقف.
- انتاج أفكار وطرق غير مسبوقة وتنفيذها بأساليب تسهم في تحقيق منجزات كبيرة.
- الشجاعة والمجازفة والهدوء وضبط الاعصاب والسيطرة على المواقف.

- جمع معلومات دقيقة وواضحة تكشف عن خطط الآخرين وأهدافهم وامكاناتهم وحاجاتهم في الوقت المناسب.
- السرعة في اعداد الخطط البديلة وتنفيذها.
- شن هجوم attack خاطف يحقق الانتصار، ويقول نابليون "لا يمكن الفوز بالمعارك الكبيرة بالدفاع".

مبدأ الاقتصاد The Principle of Economy

تعاني المنظمات المعاصرة من نقص واضح في الموارد المتاحة لها ويؤكد هذا بان على القيادة فيها الابتعاد عن الاسراف والتبذير وتوظيف الموارد المتاحة في المجالات التي تحقق اهداف المنظمة بكفاءة عملا بقوله تعالى "وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَحْسُورًا"، وقد حث الرسول محمد ﷺ على الاقتصاد في الموارد المتاحة قائلا "اقتصد في الماء ولو كنت على نهر جار".

كما يتعين على القيادة ايضا الاقتصاد باللغة عندما تتواصل مع الآخرين وتوظف قاعدة خير الكلام ما قل ودل، وهذا يتطلب منها الابتعاد عن التفاصيل غير المطلوبة لكيلا تستبيح وقتهم ولا تفقد فرصة الاستفادة من الوقت المتاح لها، وتمثل قول الشاعر:

"فاعرض مقالك في سماحة واثق وانشـــر دليـلك بالبيان مهذبـا
فاجعل بيان الحق سعيك دائمـــا واجعل حسان القول عنه معربا"

مبدأ توخي الحقيقة

يقضي هذا المبدأ ان تؤمن القيادة بالاتي: انها لا بد ان تعتمد على الحقائق في خططها وقراراتها، وانها لا يمكن ان تمتلك الحقيقة كاملة وعليها ان تطلب الحقيقة المُطلقة والخالية من أيّ شكوك، لكي تعمل على تطوير معلوماتها وخبراتها وخزينها المعرفي كميا ونوعيا وتوسع علاقاتها مع الآخرين والاصغاء إلى أفكارهم وملاحظاتهم وانتقاداتهم برحابة صدر، وتبتعد عن الكبر والعناد والتعصب والمجادلة وتؤمن بان الحقيقة نسبية ولا احد يمتلكها وعليها ان تأخذ بها اينما وجدتها بصرف النظر عن مصدرها ولا تكون اسيرة الموروثات والمألوفات، ولا تقبل الأفكار والمقولات والفرضيات دون تمحيص او دراية او إعمال التفكير والبحث والتحليل او النقد او التفكيك وتتوسع في تبادل الحقائق مع الآخرين.

الفصل السابع

سمات القيادة المؤثرة

لا زال العديد من المفكرين والدارسين لموضوع القيادة عبر مسيرة الانسانية يحاولون تحديد سمات القيادة المؤثرة في التابعين وتحقق أهداف المنظمة بكفاءة، ولكن لا يوجد لغاية الوقت الحاضر اتفاق على تلك السمات وسيبقى الامر كذلك، ويعود سبب ذلك إلى التطورات المتلاحقة في المفاهيم وتغير وجهات النظر فيما يخص السمات التي لا بد ان تتميز بها القيادة.

وقد بين الحق تبارك وتعالى أهم السمات التي ينبغي توافرها في القيادة في قوله تعالى "لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ رَؤُوفٌ رَحِيمٌ"، ويتبين في هذه الآية الكريمة أن الله قد كرم الناس عندما أرسل إليهم رسولا من أنفسهم يتولى تعليمهم أحكام الله تعالى في الحلال والحرام وكيفية أداء العبادات والمعاملات، ويقودهم إلى سبيل الرشاد، ولم يجعله من الجن أو الملائكة، إنما جعله منهم ليأنسوا به ويأنس بهم وتآلف معهم ويعز عليه أن تصيبهم مشقة أو يلحق بهم ضرر، ويحرص على هدايتهم إلى ما يحقق مرضاة الله وخير العباد والبلاد، ، بالإضافة الى ذلك يكون على خلق عظيم كما وصفه الله تعالى "وَإِنَّكَ لَعَلَىٰ خُلُقٍ عَظِيمٍ".

ويرى الفيلسوف الاغريقي سقراط ان القائد هو من يكون اكثر الأفراد حرصا على الالتزام بالتعليمات، وحصيف shrewd ولا يكل وغير متكلف وبارع في عمله ووسط بين التبذير والتقتير والكرم والبخل والتهور والحذر، ويعرف كيف يجعل اتباعه يحصلون على ارزاقهم وجميع متطلبات الحرب، ويمتلك القدرة على الابداع ووضع

الخطط، ولديه احساس عملي وطاقة لنقل أفكاره إلى التابعين، ويعرف التكتيكات المطلوبة لمواجهة التمرد.

اما الحسن البصري فقد وصف الامام العادل (القائد العادل) للخليفة عمر بن عبد العزيز قائلا "اعلم يا امير المؤمنين ان الله تعالى جعل الامام العادل قوام كل مائل، وقصد كل جائر، وصلاح كل فاسد، وقوة كل ضعيف، ونصرة كل مظلوم، ومفزع كل ملهوف، والراعي الشفيق على إبلِه والرفيق بها الذي يرتاد بها اطيب المراعي، ويذودها عن مراع الهلكة، ويحميها من السباع ويكنها من اذى الحر والقر، وكالأب الحاني على ولده، يسعى لهم صغارا ويعلمهم كبارا ويكتسب لهم في حياته، ويدخر لهم بعد مماته، وكالأم الشفيقة البرة الرقيقة بولدها حملته كرها ووضعته كرها وربته طفلا تسهر بسهره، وتسكن بسكونه، وترضعه تارة، وتفطمه تارة اخرى، وتفرح بعافيته وتغتم بشكايته، وصيّ باليتامى وخازن المساكين، يربي صغارهم ويمون كبارهم، وهو كالقلب بين الجوارح تصلح الجوارح بصلاحه وتفسد بفساده، هو القائم بين الله وبين عباده يسمع كلام الله ويسمعهم وينظر إلى الله ويريهم وينقاد إلى الله ويقودهم ... فلا تكن يا أمير المؤمنين فيما ملكك الله كعبد إئتمنه سيده وإستحفظه ماله وعياله فبدد المال وشرد العيال فأفقر أهله وفرق ماله، وأعلم يا أمير المؤمنين أن الله أنزل الحدود ليزجر بها عن الخبائث والفواحش فكيف إذا أتاها من يليها؟! وأن الله أنزل القصاص حياة لعباده فكيف إذا قتلهم من يقتص لهم؟! فالآن يا أمير المؤمنين وأنت في مهل قبل حلول الأجل وإنقطاع الأمل لا تحكم يا أمير المؤمنين في عباد الله بحكم الجاهلين ولا تسلك بهم سبيل الظالمين ولا تسلط المستكبرين على المستضعفين فإنهم لا يرقبون في مؤمن إلّاً ولا ذمة فتبوء باوزارك واوزار مع اوزارك وتحمل أثقالك وأثقالاً مع أثقالك ولا يغرنك الذين يتنعمون بما فيه بؤسك يأكلون

الطيبات في دنياهم بإذهاب طيباتك في آخرتك؛ لا تنظر إلى قدرتك اليوم ولكن أنظر إلى قدرتك غداً وأنت مأسور في حبائل الموت وموقوف بين يدي الله في مجمع من الملائكة والنبيين والمرسلين ... وقد عنت الوجوه للحي القيوم".

وقد حدد المارشال برنارد مونتغمري قائد معركة العلمين في الحرب العالمية الثانية* صفات القائد في كتابه الموسوم "السبيل الى القيادة" قائلا: على القائد الذي يرغب ان يجعل الافراد يتبعونه ان يتصف بالشجاعة وقوة الإرادة ويكون موضع ثقتهم واعتمادهم، وقادرا على ان يوحي بآرائه الى الذين يقودهم وان يثير الحماس في نفوسهم ويخاطبهم بلغة يفهمونها ليتمكن من قلوبهم وعقولهم، وذا كفاءة عالية وله خبرة في الطبيعة البشرية ومتقنا لفن القيادة وممارستها، ولا ينتابه اليأس أبدا، ويتحلى بالحزم ويهتم برفع معنويات التابعين، ويسيطر على نفسه في جميع المواقف، ولا سيما الصعبة والخطرة، ويحسن اختيار الرجال للعمل المناسب في الموقع المناسب، ويعرف مسؤولياته ويتقن عمله ومخلصا لمهنته وقادرا على اصدار القرارات السليمة ومستعدا للمخاطرة عند الحاجة وملتزما بالأخلاق الكريمة الى ابعد الحدود بحيث يكون قدوة لمن يعمل معه يحتذى به ومثلا اعلى للجميع.

ويظهر مما تقدم ان القيادة ظاهرة استثنائية ومعقدة، وهي منزلة رفيعة، ودرجة سامية، لا يصلح لاشغالها رقيقو المشاعر والمترددون والجبناء الذين يمنحون الغلبة للعواطف ولا يمتلكون الإرادة والتصميم عندما تتقاطع مع العقل والحكمة والذين يتوقفون ولا يتقدمون وتثبط عزائمهم او لا يقاومون الضغوط او يتراجعون عن أهدافهم عندما تواجههم صعوبات وتحديات ومشكلات ومعيقات ولا يحملون انتقادات الاخرين له وملاحظاتهم عنهم محمل الجد والاهتمام فيستفيدون منها في تطوير خططهم وأهدافهم وقراراتهم وادائهم وعلاقاتهم وسلوكاتهم بعقل وعيون شاخصة نحو المستقبل.

وتأسيسا على ما تقدم ليس جميع الافراد مؤهلين للقيادة فهي تتطلب استعدادا واعيا وكفاءةً وسماتٍ Attributes لها تأثيرات (ايجابية وسلبية) في التابعين وبيئة العمل والمنظمة وجمهور المنظمة، وتتطلب قوة وامانة ومؤهلات علمية وعملية وسمات وخصائص سلوكية واجتماعية تمكن من يشغلها من التأثير في التابعين وتوجيههم وحفزهم إلى عمل صالح يسهم في تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم، ولديه القدرة على خلق بيئة عمل بيئة ملائمة نفسيا تسودها علاقات اجتماعية مؤسسة على المحبة والألفة والتعاون والفهم المتبادل لمشكلات العمل وأهدافه، ولا يتكدر او يغضب، ويعلم من اين تؤكل الكتف، ويحرص على الواقعية، ويقدر العمل والفعل الحسن من الاخرين، ويتوجه الى الأهداف مباشرة، ويجيد حل المعضلات ومعالجة أخطاء العمل وانحرافاته وانتهاز الفرص والتغلب على المخاوف والقلق وقراءة ما بين السطور ويزن الأمور والمعطيات بدقة شديدة ويدرك ان العمل قد تشوبه أخطاء وانحرافات واضطرابات، ويتوقع اختلاف التابعين معه ويحترم المختلفين معه ويوفر لهم أوسع الفرص لعرض افكارهم ويتحاور معهم ويمتلك كنزا من المهارة والخبرة والمعلومات والحذق والدبلوماسية ويخلق له حلفاء يمدونه بالدعم المعنوي والمادي، لخفض تأثيرات أعدائه عليه الى اقل مستوى ممكن، ويدرك تماما انه يعمل في بيئة تشهد تطورات كبيرة وسريعة على جميع الصعد ولا سيما في المجالات التقنية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، وقادر على توظيف القوة (الناعمة والصلبة) بكفاءة عالية حسب المواقف التي تواجهه، ويصغي الى التابعين ويهتم بهم ويمكنهم من بلوغ أهدافهم من تبعيتهم له، ويضاف الى كل ما تقدم يحب عمله ويجاهد من اجل تطوير التابعين والمنظمة.

ولا بد من التنويه الى ان سمات القيادة اما ان تكون فطرية او تكون مكتسبة، فاما الفطرية فهي التي يهبها الله تعالى لمن يشاء من اهمها الرغبة والحماس في

خدمة الآخرين والتضحية من اجلهم، والذكاء والقدرات الجسمية والاتزان العاطفي، والشجاعة والكرم وغيرها، واما المكتسبة فيحصل عليها الأفراد من البيئة بالتعليم والتدريب وتطوير الخبرات والمهارات والقدرات.

ويذهب ستيوارت فريدمان مؤسس مشروع وارتون لتكامل العمل والحياة ومديره، في كتابه "قيادة الحياة التي تريد" أن الناس لا يولدون ليكونوا قادة عظماء، وهو لا يتفرد بهذا فهناك الكثير من الذين يؤمنون ان القيادة تتطلب سمات ومهارات مكتسبة والكثير من الحظ والمثابرة والانضباط وحب العمل والشجاعة على الاقدام والمجازفة من اجل ما هو أكثر أهمية للمنظمة وبيئتها والتابعين، وتكتشف ما هو فريد، وقادرة على التكيف مع الظروف المتغيرة وتجريب طرائق جديدة لإنجاز أعمالها، وتتصرف بأصالة في ضوء قيم ورؤية خاصة بها، وتفعل ما ينسجم مع عملها، وتؤمن أن هناك أفرادا مختلفين عنها في عملها وفي المجتمع، ونستعرض فيما يأتي اهم سمات القيادة المؤثرة في التابعين والاخرين والمواقف ومستقبل المنظمة:

ذات رؤية

تعرف الرؤية Vision بانها صورة عقلية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة، او هدف استراتيجي له تأثيرات إيجابية كبيرة في مستقبل التابعين والمنظمة، أو هي وصف للمستقبل الذي تتطلع القيادة إلى تحقيقه، ويرى نابليون بونابرت ان وضع الرؤية المستقبلية يعد من أهم مهارات القيادة، فيقول: "لا يستطيع أحد أن يقود أفرادا دون أن يجعلهم على بينة من مستقبلهم، فالقائد بائع امل"، ويرى تيودور هيسبورغ، رئيس جامعة نوتردام، أن جوهر القيادة أن يكون لديها رؤية واضحة.

وينبغي ان تحمل رؤية القيادة في طياتها أهدافا انسانية مفيدة ممكنة التحقيق في المستقبل وأفكارا ومشروعات غير مسبوقة مفيدة للمنظمة والتابعين، وتسهم في توظيف الفرص المتاحة وتعالج المشكلات والتحديات بكفاءة عالية.

ولا يكفي ان تكون لدى القيادة رؤية وإنما لا بد ان تكون قادرة على نقل رؤيتها إلى التابعين وإقناعهم بها وحثهم على الالتزام بها والعمل على وفقها.

ويجمع العديد من الباحثين على ان من اسباب انتكاسات القيادات وخيباتها انها تعيش من اجل اللحظة التي هي فيها وتفتقر الى رؤية واضحة عن المستقبل الذي ينتظرها، او انها غير قادرة على إقناع الآخرين برؤيتها وحفزهم للعمل معها على هدى رؤيتها.

وقد كشفت دراسة أجريت في جامعة هارفارد بان السمة المميزة للقيادة الناجحة عن غيرها هي ان تكون لديها رؤية واضحة تمكنها من تصور المستقبل الذي ترغب به، ويؤكد كل من كاري هاميل Gary Hamel وزميله كي براهالد في كتابهما "التنافس من اجل المستقبل" Competing for the Future "ان القيادة التي لديها رؤية واضحة عن المستقبل الذي ترغب به من السهل عليها اتخاذ القرارات الضرورية للوصول إلى ذلك المستقبل".

وتتطلب صياغة رؤية القيادة قدرة على التخيل والتأليف والتركيب والبناء والتحليل وإعادة التنظيم والخروج عن المألوفات، واستقلال في التفكير واعتماد التفكير التباعدي الذي يقوم على التشعب، وايمان بعدم وجد طريقة واحدة او حل واحد صائب للمشكلة، والاخذ بعين النظر قدرات التابعين وأهدافهم والامكانات والفرص المتاحة والتحديات والمشكلات المحتملة في المستقبل، وحث التابعين على إغناء تلك الرؤية والالتزام بها، وتُحدد الرؤية عبر المراحل الآتية:

- البدء بفكرة.

- دراسة الماضي والاستفادة من سيرة السابقين، ومعرفة كيف انتصروا ولماذا انتكسوا وكيف نهضوا من انتكاساتهم، لذلك جاء التوجيه القرآني في خاتمة سورة يوسف يؤكد ضرورة الاستفادة من دروس الماضي، فقال تعالى "**لَقَدْ كَانَ فِي قَصَصِهِمْ عِبْرَةٌ لِّأُولِي الْأَلْبَابِ مَا كَانَ حَدِيثًا يُفْتَرَىٰ وَلَٰكِن تَصْدِيقَ الَّذِي بَيْنَ يَدَيْهِ وَتَفْصِيلَ كُلِّ شَيْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ**".

- دراسة الواقع وتحليله بموضوعية شديدة، فالذي لا يعرف الظروف التي يعيش فيها والإمكانات التي يملكها والفرص المتاحة له والتحديات التي تواجهه لا يتمكن من التخطيط للمستقبل، ولا يتمكن من التعاطي مع معطياته بكفاءة، "فالذي لا يعرف أين يقف، لن يعرف إلى أين هو ذاهب".

- استشراف المستقبل ورؤية الفرص المتاحة فيه وتحويل تلك الفرص من خيال إلى واقع في ضوء امال تذكي الهمم، وتفجر الطاقات، وتلهب الحماس، وتحيل الحياة إلى حركة، وتسمو بالنفوس إلى الغايات العلا.

- تحديد عدة خيارات للرؤية.

- نقل الرؤية إلى التابعين وإقناعهم بها وحفزهم لوضعها موضع التطبيق.

فوائد رؤية القيادة

- تعرض صورة واضحة عن أهداف القيادة وتوجهاتها.
- تمثل خارطة طريق تسترشد بها القيادة في سعيها لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل، وتبعدها عن العفوية وتجعل جميع اعمالها موجهة نحو أهداف محددة.

- تساعد على توظيف جميع الموارد المتاحة بكفاءة.
- تجعل القيادة مستعدة لمفاجآت المستقبل وتحدياته ومشكلاته، وتوجيه الاحداث والمواقف لصالح المنظمة.
- تحفز الجميع (القيادة والتابعين) للتفوق وبذل الجهود المطلوبة لبلوغ الأهداف.

صفات الرؤية الجيدة

ينبغي ان تتميز رؤية القيادة بالتفاؤل والوضوح والمرونة والشمول، والطموح، وتسهم بإلهام الجميع (قيادة وتابعين) وحفزهم للعمل بحماس، واستخراج عناصر القوة لديهم واضافة امكاناتهم إلى بعضها البعض، وتساعدهم على التخلص من نقاط ضعفهم، وتمكنهم من تحقيق التميز في الاداء والتكيف مع المتغيرات وتأسيس علاقات حميمة فيما بين القيادة والتابعين وفيما بين التابعين أنفسهم.

الامانة

تعرف الأمانة بانها هي كل ما يجب حفظه وتأديته إلى أهله، وتعني الصلاح والاستقامة وأداء الحقوق، وحفظ العهود والمواثيق، وكتم الأسرار، والعفة، ونصح الآخرين، وتعد من أبرز سمات القيادة، وأي خدش فيها يخل بأهمية القيادة ويزعزع صورتها واهميتها لدى التابعين وربما يكون سبباً للابتعاد عنها (4).

وتعد الامانة خلقاً ثابتاً في النفس يعف به الإنسان عما ليس له وإن تهيأت له ظروف العدوان عليه دون أن يكون عرضة للإدانة عند الناس، ويؤدي به ما عليه من حق لغيره، كما ينظر الى الأمانة بانها التَّعفُّف عمَّا يتصرَّف الإنسان فيه مِن مال وغيره، وما يوثق به عليه مِن الأعراض والحرم مع القدرة عليه، وردُّ ما يستودع إلى

مودعه، وتمكن القيادة التي تميز بالأمانة من التأثير في التابعين والاخرين وتفوز بولائهم وثقتهم واحترامهم.

ويُستخلص مما اورده الماوردي في هذا الشأن أن على القيادة ان تكون صادقة اللهجة، ظاهرة الأمانة، عفيفة عن المحارم، متوقية المآثم، بعيدة عن الريب، مأمونة في الرضا والغضب، فإذا تكاملت فهي العدالة التي تجوز بها شهادتها وتصح معها ولايتها، وإن انخرم منها وصف منعت من الشهادة والولاية.

وقد اعد القرآن الكريم الأمانة عنصراً مهماً في المفاضلة بين المتقدمين للعمل في قوله تعالى "قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الأَمِينُ"(5)، وقال يوسف عليه السلام لملك مصر مبيناً ما امتاز به من أمانة تؤهله للولاية "قَالَ اجْعَلْنِي عَلَى خَزَائِنِ الأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ.

وقد حذر الرسول محمد ﷺ من أن يوكل أمر المسلمين إلى من لا امانة له قائلا "إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة" قيل: وكيف إضاعتها؟ قال "إذا وسد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة"، كما جعل الرسول صلى الله عليه واله وسلم الأمانة دليلا على إيمان المرء وحسن خلقه، وحث على التخلق بها، واكد انها معيار للتفريق بين المؤمن والمنافق في قوله "آيةُ المنافقِ ثلاث: إذا حدَّث كذب، وإذا وعد أخلف، وإذا اؤتُمِن خان".

الأعداء يشهدون بأمانة القيادة

لُقِّبَ الرسول ﷺ بالصادق الأمين قبل البعثة وهما أَخَصِّ الأوصاف التي اتصف بها منذ نشأته، اذ نعتته قريش بالصادق الأمين، واشتُهِر بذلك عند أهل مكة، ولذلك حكَّموه في خصوماتهم، واستودعوه أماناتهم، فما حُفظت عنه غدرة، ولا عُرفت له في أمانته زلة، وحينما هاجر من مكة إلى المدينة، اوعز لعلي بن أبي طالب رضي الله عنه ان يرد للمشركين الودائع والأمانات التي تركوها عنده.

وشهد للرسول ﷺ بالامانة أعداؤه قبل أصدقائه وصحابته، فها هو أبو سفيان زعيم مكة قبل إسلامه يشهد له بصفة الأمانة لما سأله عظيم الروم هرقل عنه ثم قال هرقل: "وَسَأَلْتُكَ بِمَاذَا يَأْمُرُكُمْ؟ فَزَعَمْتَ أَنَّهُ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تَعْبُدُوا اللَّهَ ولا تُشْرِكُوا بِهِ شيئا وَيَنْهَاكُمْ عَمَّا كان يَعْبُدُ آبَاؤُكُمْ، وَيَأْمُرُكُمْ بِالصَّلَاةِ والصدق وَالْعَفَافِ وَالْوَفَاءِ بِالْعَهْدِ وَأَدَاءِ الْأَمَانَةِ، قال: وَهَذِهِ صِفَةُ النبي".

التفاؤل

يشير التفاؤل optimism إلى الأمل والايجابية، وهو كالنور وقت شدة الظلمات وهو الذي يجعل القيادة تنظر إلى الشدائد بعين الأمل واستشراف المستقبل ومواجه الازمات والانتكاسات بشجاعة وإيجابية وتتوقع الخير من التابعين والآخرين والأحداث والمواقف، ويلهبها الحماس ويمنحها الطاقة المطلوبة لتحقيق الأهداف والبحث عن الفُرَص أكثر من بحثها عن المشكلات، وتؤمن بان ليس ما يحدث لها هو المهم، بل المهم ما الذي ستفعله بما يحدث لها، ولا تخشى الغموض والتعقيد والفشل في بيئة العمل، وتعد العدة لجعل المستقبل أفضل وتستفيد من الفرص المتاحة لها، بينما يؤدي التشاؤم إلى الضعف والتردد وعدم توقع الخير من الاحداث والآخرين والاحجام عن توظيف الفرص المتاحة.

ويعد التفاؤل من متطلبات القيادة المؤثرة اذ يجعلها مستبشرة وتتوقع الخير في الاحداث والآخرين، ولا تؤرقها نجاحات المنافسين والاعداء وانما تحفزها لتحقيق ما هو افضل.

ونظرا لأهمية التفاؤل فقد اوجب الله تعالى على الناس التفاؤل في قوله تعالى "قُلْ يَا عِبَادِيَ الَّذِينَ أَسْرَفُوا عَلَى أنفسهم لَا تَقْنَطُوا مِنْ رَحْمَةِ اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يَغْفِرُ الذُّنُوبَ جَمِيعًا إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ"، وكان الرسول محمد ﷺ يقول "ويعجبني الفأل الصالح"، وكان من سماته ﷺ انه لا يتطير ولا يتشاءم وقد حث على التفاؤل قائلا "تفاءلوا بالخير تجدوه"، وقال لأصحابه متفائلاً عندما جاءه سهيل بن عمرو لعقد مفاوضات صلح الحديبية "لقد سهل الله لكم أمركم"، وأضاف "لقد أرادت قريش الصلح حين بعثوا هذا الرجل"، وكانت قريش قد قالت لسهيل بن عمرو "ائت محمداً فصالحه".

وتؤكد الحقائق ان العالم ما كان ليتغير نحو الافضل في جميع المجالات دون قادة متفائلين يتميزون بالكفاءة والمرونة والشجاعة، وموقنين من تحقيق النجاح والتطور في المستقبل رغم المشكلات والتحديات والمعيقات والإخفاقات والانتكاسات، ويقدمون على اعمال اكثر خطورة لا يقدم عليها الآخرون ويؤمنون بان الإخفاقات والانتكاسات جزء من طبيعة اعمالها.

ويذكر الاقتصادي دانيال كانيمان Daniel Kahneman الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد في كتابه "التفكير سريعا وبطيئا" "Thinking Fast and Slow" ان المتفائلين يتميزون بقدرتهم على قيادة الآخرين والتكيف والنهوض ومواجهة الفشل ومواجهة الانتكاسات بمرونة.

فوائد التفاؤل للقيادة

- يحفز القيادة لبذل قصارى جهدها من اجل النجاح [15]، ويمنحها الأمل والفرح ويجعلها تعتقد بان أكثر الاحداث تسير إلى الافضل في النهاية، وانها تستطيع معالجة المشكلات ولا تخشى الفشل ولا تستسلم له وتتحمل مصاعب اليوم أملاً بغد أفضل.
- تكون للتفاؤل انعكاسات مفيدة على أداء القيادة وسلوكها وثقتها بالتابعين وبالآخرين وعلاقاتها بهم.
- تستطيع القيادة ايجاد بدائل، ويقول مثل صيني قديم "اذا حطت طيور القلق والهموم فوق رأس المرء فانه لا يستطيع ايجاد البدائل التي تغير حالته الا اذا منعها من ان تعشعش فوق رأسه".
- النظر إلى المنظمة كمكان إيجابي يمكنها من تحقيق أهدافها.
- توقع الافضل من التابعين والاعمال والاحداث في جميع الاحوال حتى في حالات العسر والازمات والصعوبات.
- تتمكن القيادة من استقطاب الآخرين للعمل معها والولاء لها والتعاون معها، ويؤكد ذلك النتائج التي توصل إليها باحثون من جامعة كاليفورنيا وجامعة هارفارد في عام 2008 حول عدوى التفاؤل وان المتفائلين ينجذبون إلى المتفائلين والعكس صحيح.
- تتمتع القيادة بصحة (نفسية وبدنية) وتعيش حياتها دون حزن واكتئاب وقلق.

متطلبات التفاؤل

- العمل الدؤوب لتحويل الامنيات والاحلام إلى حقائق.
- النظر إلى الصعوبات والمحن والتحديات على انها زائلة لا محال وما هي الا اختبار لكفاءتها وصبرها وشجاعتها، لكيلا تجعل منها مانعا يمنعها من الوصول إلى أهدافها، وتحتفظ بأحزانها وانتكاساتها ومشكلاتها لنفسها، ويخبر الله تعالى ان يعقوب عليه السلام كان متفائلا حتى في اشد حزنه على فقد ابنه يوسف عليه السلام، ولذلك طلب من أبنائه أن يذهبوا ويبحثوا عن يوسف عليه السلام وهم في حال من الأمل برحمة الله، كما يظهر في قوله تعالى اذ قال يعقوب لبنيه "يَا بَنِيَّ اذْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلَا تَيْأَسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَيْأَسُ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ".
- تنمية العلاقات مع المتفائلين من اجل رفع معنوياتها وطموحاتها، والابتعاد عن المتشائمين.
- تبني نظرة ايجابية ومتفائلة عن الآخرين والاحداث، وتوقع الأفضل منهم والابتعاد عن التشاؤم وتذكر الانكسارات النفسية والخيبات.
- تحويل الانتكاسات إلى نجاحات والايمان بأن هناك حلا لكل مشكلة مهما كانت معقدة.
- عدم السماح للمشكلات والمعيقات ان تمنعها من مواصلة مسيرتها نحو أهدافها.
- تيسر ولا تعسر وتؤمن ان وراء العسر يسر، عملا بقوله تعالى "إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا".

- الموازنة بين التفاؤل والواقعية دون افراط أو تفريط والابتعاد عن التردد والتشاؤم.

ولا بد من التنوية بان للإفراط في التفاؤل أضرار ونتائج سيئة اذ يجعل القرارات غير صحيحة ولها نتائج سلبية ولا يختلف في أضراره عن الإفراط في اليأس.

الكفاءة

يشير مفهوم الكفاءة إلى القدرة على إنجاز الاعمال بالجودة والكمية المطلوبتين والوقت المحدد والكلفة المناسبة رغم التحديات والمعيقات، ويقول John C. Maxwell في كتابه "القيادة" ان الكفاءة من متطلبات نجاح القيادة في سعيها للوصول إلى الأهداف المطلوبة .

وتترتب عن نقص الكفاءة اثار سلبية على المنظمة والتابعين والقيادة من اهمها الإخفاق في تحقيق الأهداف المطلوبة لاستمرار المنظمة وتطورها، ودفع بعض زبائن المنظمة والمتعاملين معها وبعض التابعين للبحث عن منظمات تتمتع قياداتها بالكفاءة التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم.

وقد ازدادت أهمية مراعاة الكفاءة فيمن يتولى موقع القيادة في المرحلة المعاصرة نتيجة التطورات المتلاحقة في جميع القطاعات الاقتصادية، وكثرة التحديات والمشكلات، وشدة المنافسة وخطورة القرارات التي يتعين اتخاذها، ولذلك لا يشغل موقع القيادة في المجتمعات المتقدمة الا الذين يمتلكون افضل الكفاءات، بينما لا يؤخذ بهذا المعيار في اختيار القيادات في المجتمعات المتخلفة اذ لا زال يشغل موقع القيادة فيها

أفراد يتم اختيارهم في ضوء الولاءات و/ او الاعتبارات الحزبية والعشائرية والدينية والطائفية وما في حكمها.

وقد اكد الرسول محمد ﷺ ضرورة توفر الكفاءة في القيادة في قوله "أيما رجل استعمل رجلا على عشرة أنفس، وعلم أن في العشرة أفضل ممن استعمل، فقد غش الله وغش رسوله، وغش جماعة المسلمين".

فوائد كفاءة القيادة

تتحقق من كفاءة القيادة فوائد عديدة لها انعكاسات ايجابية كبيرة على المنظمة والتابعين من اهمها:

- تحضى خطط القيادة وقراراتها واداؤها باستحسان الآخرين ولا سيما التابعين.
- تمكين القيادة من مواجهة المواقف الصعبة والمعيقات باقل التضحيات واستقطاب تابعين أكفاء وشجعان.
- جعل زبائن المنظمة وعملائها يشعرون بان القيادة قادرة على تنفيذ التزاماتها معهم بكفاءة فيتحفزون لتنمية علاقاتهم مع المنظمة.

القدرة على اتخاذ القرارات

يعرف القرار بانه اختيار حل محدد بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما او أزمة ما او أداء عمل معين، او يعرف بانه عملية تفكير مركّبة الهدف منها اختيار أفضل البدائل المتاحة في موقف معيّن من أجل الوصول إلى الحل المناسب او الهدف المطلوب.

وتعد عملية صنع القرارات واتخاذها جوهر عمل القيادة، ولذلك لا بد أن تكون القيادة قادرة على اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب في ضوء معطيات المواقف التي تواجهها والتحديات والفرص والبدائل المتاحة لها.

ويتعين على القيادة ان لا تقدم على اتخاذ القرارات المهمة تحت تأثير التوتر والقلق والغضب والانفعال، وتتخلى تماماً عن فكرة القرار المثالي الذي يحقق لها كافة أهدافها دون تقديم أي تضحيات، فلا يوجد شيء مثالي في الواقع لكن توجد حلول مناسبة أكثر من غيرها، كما ينبغي عليها بعد اتخاذ القرارات الصائبة تنفيذ تلك القرارات في الوقت المناسب، وتقويم النتائج التي تترتب عنها بموضوعية شديدة لتتمكن من معرفة مدى كفاءتها في اتخاذ القرارات وتنفيذها، وتحديد نقاط قوتها وضعفها، وتتخذ الاجراءات المناسبة لتعميق نقاط قوتها والحد من نقاط ضعفها في تلك المجالات.

مراحل اتخاذ القرارات

- تحديد دقيق وموضوعي للمشكلة واسبابها بقصد معرفة خطورتها والأضرار التي تترتب عنها.
- تحديد البدائل المحتملة لحل المشكلة في ضوء استشارة الخبراء والفنيين.
- تقويم البدائل المتاحة بموضوعية شديدة.
- اتخاذ القرار النهائي الذي يعرض البديل الذي اختير من بين البدائل المطروحة.
- تنفيذ القرار بعد تحديد أساليب تنفيذه وتوفير الامكانات المطلوبة لتنفيذه.
- متابعة تنفيذ القرارات اثناء التنفيذ وبعده.

- تقييم كفاءة تنفيذ القرار.

مشاركة التابعين في صنع القرارات

دأبت القيادات في المجتمعات المتقدمة على مشاركة التابعين في عمليات صنع القرارات بعدما ادركت أهمية الفوائد التي تتحقق لها من مشاركتهم لها في تلك العملية والتي من أهمها:

- توظيف العقل الجمعي بدلا عن العقل الفردي في صنع القرارات بهدف إثراء كفاءة صنع القرارات من خلال انتاج المزيد من البدائل تسهم في معالجة المشكلات ومواجهة التحديات وتوظيف الفرص بكفاءة عالية.
- زيادة إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في حياة المنظمة.
- تعميق ثقافة الحوار وقبول التعددية والاختلاف والنقد الذاتي.
- حفز التابعين لتزويد القيادة بآراء ومعلومات تبصرها بالبدائل المتاحة والنتائج (ايجابية او سلبية) التي تترتب عن القرارات وتأثيراتها في مستقبل المنظمة والتابعين.

اما أهم سلبيات المشاركة في صنع القرارات فهي:

- تستغرق عملية صنع القرار وقتا طويلا ولذلك لا تصلح في الازمات والطوارئ.
- تتمخض عن المشاركة قرارات توفيقية ضعيفة.
- يتولد لدى التابعين انطباع بان القيادة لا تستطيع حل المشكلات او مواجهتها بمفردها، ويترتب عن هذا نتائج خطيرة من اهمها انهم لا يحترمون القيادة ولا

ينفذون تعليماتها، وتؤكد الوقائع ان هذه الظاهرة منتشرة في المجتمعات المتخلفة ولذلك ترفض القيادة فيها السماح للتابعين بمشاركتها في صنع القرارات.

التأثير في التابعين

تعتمد قدرة القيادة في التأثير في التابعين على مدى قبولهم لقيادتها لهم في ضوء كفاءتها وخبرتها وسماتها واخلاقياتها واهتمامها بأهدافهم وتطورهم والترقي بمهاراتهم وسلوكاتهم وقابلياتهم على الابداع، وتوفير الفرص الواسعة لهم لمشاركتها في التخطيط وصنع القرارات والمكتسبات وجعل آمالهم في الوصول إلى أهداف التي يرغبون بها حقيقة واقعة بمختلف الأساليب المشروعة، وتستميلهم اليها بالاقناع والحوار وتؤسس علاقاتها معهم على الاحترام والثقة والتعاون.

التواضع

يعد التواضع صفة محمودة تدل على طهارة النفس ورقيها، ويشير كين بلانجرد Ken Blanchard في كتابه مدير الدقيقة الواحدة The One Minute Manager، ان توطين النفس على التواضع يتطلب جهدا متواصلا قد يستغرق زمنا طويلا للتغلب على الانانية والعزلة والرغبة في الاستبداد وسحق الآخرين وتجاهل اهميتهم.

ويتميز القادة المتواضعون بانهم لا يرون انفسهم انهم افضل من الآخرين في المعلومات والخبرات والامكانات، ويؤمنون بحاجتهم الماسة لخبرات الآخرين ومعلوماتهم وامكاناتهم دائما، وانهم ليس بامكانهم الحصول على ما يحتاجونه من الآخرين الا بالتواضع، ويرى الكاتب توماس ميرتون Thomas Merton ان العجب والزهو

والتفاخر يجعل القيادة تبدو أمام الآخرين زائفة ومتصنعة وتخدع نفسها قبل الآخرين وتكون مدعاة لسخط الآخرين وسخريتهم فيحجمون عن منحها الثقة ولا يقدمون لها الدعم، وقد نهى الامام علي عليه السلام عن التكبّر على الرعية وحذر واليَهُ على مصر منه قائلا "فإنّ التكبّر مفسد للدين ومحبط للعمل"، ويقول احدهم:

"تواضع إذا ما نلت في الناس رفعة فإن رفيع القوم من يتواضع".

وقد اضحى البحث عن القيادة المتواضعة الشغل الشاغل لكثير من المنظمات في المجتمعات المتطورة في المرحلة المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتداخل رغم أهمية التطورات المذهلة التي تحققت في جميع القطاعات الاقتصادية، جعلت القيادة لا تمتلك الاجابة المطلوبة عن جميع الاسئلة ما لم تكن متواضعة وتعترف بمحدودية قدراتها، وتطلب إلى التابعين والآخرين اعانتها على التوصل إلى معالجات للمشكلات ومواجهة التحديات وتوظيف الفرص.

أهمية التواضع

اذا كان جميع الأفراد بحاجة إلى التواضع في علاقاتهم مع بعضهم البعض فان حاجة القيادة إليه تكون اكثر بقصد تنمية الألفة والود والتعاون مع الآخرين، ولذلك وجه الله تعالى الرسول محمدا ﷺ إلى التواضع ولين الجانب وخفض الجناح للآخرين لكي يستقطب الناس إليه ويجعلهم يستمرون معه ويدعون الآخرين لاتباعه، اذ ان الأفراد لا يلتحقون بالقيادة ولا يناصرونها اذا كانت متكبرة وسيئة الخلق وغليظة القلب وفظة القول في قوله تعالى "واخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ".

ويخبر الله تعالى انه اصدر أول عقوبة بحق الشيطان بسبب تكبره في قوله "قَالَ مَا مَنَعَكَ أَلَّا تَسْجُدَ إِذْ أَمَرْتُكَ ۖ قَالَ أَنَا خَيْرٌ مِّنْهُ خَلَقْتَنِي مِن نَّارٍ وَخَلَقْتَهُ مِن طِينٍ قَالَ فَاهْبِطْ مِنْهَا فَمَا يَكُونُ لَكَ أَن تَتَكَبَّرَ فِيهَا فَاخرجْ إِنَّكَ مِنَ الصَّاغِرِينَ".

وقد نهى الله تعالى عن الكبر في قوله "وَلَا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ" وقوله تعالى "وَلَا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحًا إِنَّكَ لَنْ تَخْرِقَ الْأَرْضَ وَلَنْ تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولاً" ويقول الرسول محمد ﷺ "لا يدخل الجنة مَن كان في قلبه مِثقالُ ذَرَّة من كِبْر" وقال ايضا "ألا أُخبركم بشرِّ عباد الله؟ الفظُّ المستكبر، ألا أُخبركم بخير عباد الله؟ الضعيف المستضعَف ذو الطِّمْرَيْنِ لا يُؤْبَه له، لو أقْسَمَ على الله لأَبَرَّه".

وقد أوضح لاري بوسدي Larry Bossidy رئيس شركة هنيويل Honeywell التنفيذي السابق ومؤلف كتاب التنفيذ "Execution" ان التواضع يجعل القيادة اكثر فاعلية واكثر قربا من الآخرين، ويحفزها للاصغاء إليهم والاعتراف باخطائها وعجزها عن ايجاد الاجوبة المفيدة للمشكلات، وتظهر استعدادها للتعلم منهم في جميع الاوقات.

فوائد تواضع القيادة

- يقرب التابعين من القيادة ويحفزهم للعمل والتعاون معها وتوظيف امكاناتهم وخبراتهم ومعلوماتهم في الابداع في تأدية اعمال تسهم في تطوير المنظمة، وقد اكدت الدراسات ان التابعين لا يفضلون العمل مع قيادة متكبرة تتجاهل اراءهم ولا تهتم بمصالحهم وردود افعالهم.

- يرفع من أهمية القيادة وقيمتها بين الآخرين ولا سيما التابعين، ويجعلهم ينظرون إليها بانها جديرة بثقتهم وولائهم، وتؤكد الحقائق ان الكثير من الأفراد يقتنعون بالقيادة ويقتدون بها ليس لكثرة علمها وخبرتها فحسب وإنما لتواضعها وحسن خلقها، ويقول الرسول محمد ﷺ "وَمَا تَوَاضَعَ أَحَدٌ لِلَّهِ إِلَّا رَفَعَهُ".
- يجعل القيادة اقدر على تحقيق النجاح، ويمنحها فرصا عديدة للتطور ومواجهة المعيقات والتحديات، وخلق مواقف منسجمة مع الآخرين.
- يجنب القيادة الكثير من الأخطاء والمواقف المحرجة.

متطلبات تواضع القيادة

- تخضع القيادة نفسها للحق بصرف النظر عن صاحبه.
- تعظم القيادة اهمية الآخرين، وتثمن أفكارهم وآراءهم وكفاءتهم، ولا تخشى من الاعتراف بقوتهم واهميتهم، وتتعلم دائما منهم بصرف النظر عن مدى معرفتها وخبراتها وكفاءتها وعلو منزلتها.
- لا تخشى القيادة استقطاب أفراد أكفأ منها، وتنظر إلى كفاءتهم بانها حافز لها للتطور وليس تهديدا لها.
- لا تتظاهر القيادة بانها معصومة من الاخطاء، ويقول غاندي "انا احاول ان اكون شخصا عاديا معرضا للخطأ مثل الآخرين، واعترف ان عندي تواضعا يكفي للاعتراف بأخطائي ومراجعة نفسي اكثر من القيادة المتغطرسة المتكبرة".

- تلين القيادة جانبها للآخرين، وتبتعد عن الغرور والمباهاة والمفاخرة، وتتحرَّر مِن الإعجاب والكِبْر Pride، والتكبر والتبجح boasting والتباهي bragging والتعاظم واطراء النفس والانانية Selfishness والمبالغة بثقتها بنفسها Overconfidence والاهتمام بالمصالح الشخصية، ولا تظهر للآخرين بأنها الأعلم والاكفأ ولا تتحدث كثيرا عن نفسها، وقد حذر الامام علي رضي الله عنه من الاعجاب بالنفس وحب الاطراء قائلاً في رسالته لمالك الاشتر والي مصر: "وإياك والاعجاب بنفسك والثقة بما يعجبك منها وحب الاطراء، فإنّ ذلك من اوثق فرص الشيطان في نفسه ليمحق ما يكون من احسان المحسنين، واياك والمنّ على رعيتك بإحسانك، او التزيد فيما كان من فعلك".
- لا تعتقد بان التواضع يقلل من هيبتها واحترام الآخرين لها وتجعل تواضعها **طبيعيا** ولا يقتصر على المظهر الخارجي بل يتعدّى ذلك ليشمل جميع الجوارح والاعمال
- تتبنى ثقافة تركز على ما هو صحيح وليس عمن هو صحيح.
- لا تميز نفسها عن الآخرين، وقد كان الرسول الأكرم المثال النادر في هذا المجال، إذ كان يدخل عليه الأعرابي وهو في جمع من أصحابه فيقول: "أيكم محمد" فقد كان يجلس كما يجلس العبد، ويأكل كما يأكل العبد، وكان إذا صافح أحدهم لا يسحب يده حتى يكون الشخص المصافح له من يفعل ذلك، وكان في مجلسه مع العدد الكثير من الجلساء يُحسن الإقبال عليهم حتى يظن كل واحد منهم أنه الأثير لديه.
- ترحب بملاحظات الآخرين وانتقاداتهم وتدرسها وتستفيد منها، وتشعرهم بانها ما كان لها ان تحقق المنجزات بدون مساهماتهم.

- تعترف باخطائها وضعفها ومحدودية قدراتها وان أساليبها وآراءها وقراراتها وخططها ليس هي الافضل وانها لا تملك اجابة عن جميع التساؤلات والمشكلات بشفافية ومنتهى الصراحة.
- تمنح التابعين الفرصة لإظهار كفاءتهم في التخطيط وصنع القرارات ومعالجة المشكلات، وترغب بصدق في جعلهم ناجحين شريطة ان لا يفسروا تواضعها على انه ضعف وغفلة، او نقص في الثقة بالنفس وبالقدرات.
- تؤكد للآخرين انها لا تمتلك اليقين ولا الحق المطلق، وان اراءها وأفكارها ليست نهائية ولا هي القول الفصل الذي لا يقبل النقض والابرام، وتطلب اليهم مدها بالمعلومات والخبرات وتؤكد استعدادها لسماع ارائهم وان اختلفت معهم، انطلاقا من ايمانها بقوله تعالى "**وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ**"، وكما يقول الامام الشافعي "رأيي صواب يحتمل الخطأ .. ورأي غيري خطأ يحتمل الصواب".

وتؤكد الحقائق ان القيادات في المجتمعات المتقدمة متواضعة جدا في علاقاتها مع التابعين وغيرهم، بينما تكون القيادات في المجتمعات المتخلفة غير متواضعة البتة، والانكى من ذلك تتخذ من موقع القيادة وسيلة للتعالي على التابعين واضطهادهم، وتفرغ عليهم كل ما في نفسها من اضطهادات وعقد نفسية، ولذلك يظهر الكِبْر والغرور على قسمات وجوه الذين يتبوؤون موقع القيادة في المجتمعات المتخلفة وعلى حركاتهم وسكناتهم كلامهم.

ويؤكد ما تقدم ان على القيادة التواضع في غير مذلة ولا منقصة، والابتعاد كليا عن التعالي والتكبر على التابعين لكي تطور معلوماتها وخبراتها وعلاقاتها مع نفسها

والاخرين، وفي ذات الوقت يتعين عليها الابتعاد عن المبالغة في التواضع الذي يقلل من أهميتها.

وقد وردت في القرآن الكريم آيات عديدة تلزم الجميع بالتواضع نذكر منها قوله تعالى في الأمر الموجه إلى الرسول ﷺ، وهو قائد الأمة الإسلامية وأسوتها الحسنة "وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ"، وقوله "وَلا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحاً إِنَّكَ لَنْ تَخْرِقَ الْأَرْضَ وَلَنْ تَبْلُغَ الْجِبَالَ طُولاً"، وقوله "وَلا تُصَعِّرْ خَدَّكَ لِلنَّاسِ وَلا تَمْشِ فِي الْأَرْضِ مَرَحاً إِنَّ اللَّهَ لا يُحِبُّ كُلَّ مُخْتَالٍ فَخُورٍ وَاقْصِدْ فِي مَشْيِكَ وَاغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ".

وتؤكد آيات القرآن الكريم أن الله تعالى أثنى على الذين لا يريدون علوا في الأرض في قوله "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا مَنْ يَرْتَدَّ مِنْكُمْ عَنْ دِينِهِ فَسَوْفَ يَأْتِي اللَّهُ بِقَوْمٍ يُحِبُّهُمْ وَيُحِبُّونَهُ أَذِلَّةٍ عَلَى الْمُؤْمِنِينَ أَعِزَّةٍ عَلَى الْكَافِرِينَ يُجَاهِدُونَ فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلا يَخَافُونَ لَوْمَةَ لائِمٍ ذَلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ "، وانه سوف يجزي المتواضعين خيرا، ويظهر هذا في قوله تعالى "تِلْكَ الدَّارُ الْآخِرَةُ نَجْعَلُهَا لِلَّذِينَ لا يُرِيدُونَ عُلُوّاً فِي الْأَرْضِ وَلا فَسَاداً وَالْعَاقِبَةُ لِلْمُتَّقِينَ".

وأكد الرسول ﷺ التواضع في جملة من الأحاديث النبوية الشريفة، حسبنا أن نورد منها ما يأتي "أن الله أوحى إلي أن تواضعوا حتى لا يفخر أحد على أحد ولا يبغي أحد على أحد"، وقال في ذم التكبر والتعالي "ألا أخبركم بأهل النار، قالوا نعم قال كل عتل جواظ متكبر"، وقال أيضا "ثلاثة لا يكلمهم الله يوم القيامة ولا يزكيهم ولا ينظر إليهم ولهم عذاب اليم: شيخ زان وملك كذاب وعائل مستكبر"، وقوله ﷺ

"طوبى لمن تواضع من غير منقصة، وذل نفسه من غير مسكنة"، وقال كذلك "لا يدخل الجنة من كان في قلبه مثقال ذرة من كبر".

تواضع الرسول محمد ﷺ

لما بلغ الرسول محمدا ﷺ ان بَنِي قُرَيْظَة لَمَّا قَدِمَتْ جُنُود الْأَحْزَاب وَنَزَلُوا عَلَى الْمَدِينَة نقضوا مَا كَانَ بَيْنهمْ وَبَيْنه الْعَهْدَ، أمَرَ المسلمين بِالْمَسِيرِ إليهم ونَازَلَهُمْ وَحَاصَرَهُمْ خَمْسًا وَعِشْرِينَ لَيْلَة فَلَمَّا طَالَ عَلَيْهِمْ الْحَال نَزَلُوا عَلَى حُكْم سَعْد بْن مُعَاذ سَيِّد الْأَوْس رَضِيَ اللَّه عَنْهُ لِأَنَّهُمْ كَانُوا حُلَفَاءَ قبيلته فِي الْجَاهِلِيَّة، وَاعْتَقَدُوا أَنَّهُ يُحْسِن إِلَيْهِمْ فِي ذَلِكَ إِنْ نَزَلُوا عَلَى حُكْمه بِاخْتِيَارِهِمْ طَلَبًا مِنْ تِلْقَاء أَنْفُسهمْ فَعِنْد ذَلِكَ اِسْتَدْعَاهُ رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مِنْ الْمَدِينَة لِيَحْكُم فِيهِمْ فَلَمَّا دَنَا مِنْ الْخَيْمَة الَّتِي فِيهَا رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ "قُومُوا إِلَى سَيِّدكُمْ" فَقَامَ إِلَيْهِ الْمُسْلِمُونَ فَأَنْزَلُوهُ إِعْظَامًا وَإِكْرَامًا وَاحْتِرَامًا لَهُ فِي مَحَلّ وِلَايَته لِيَكُونَ أَنْفَذ لِحُكْمِهِ فِيهِمْ فَلَمَّا جَلَسَ قَالَ لَهُ رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ "إِنَّ هَؤُلَاءِ – وَأَشَارَ إِلَيْهِمْ – ويقصد بني قريظة – قَدْ نَزَلُوا عَلَى حُكْمك فَاحْكُمْ فِيهِمْ بِمَا شِئْت" فَقَالَ رَضِيَ اللَّه عَنْهُ وَحُكْمِي نَافِذ عَلَيْهِمْ؟ قَالَ "نَعَمْ" قَالَ وَعَلَى مَنْ فِي هَذِهِ الْخَيْمَة؟ قَالَ "نَعَمْ" قَالَ وَعَلَى مَنْ هَهُنَا – وَأَشَارَ إِلَى الْجَانِب الَّذِي فِيهِ رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ وَهُوَ مُعْرِض بِوَجْهِهِ عَنْ رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِجْلَالًا وَإِكْرَامًا وَإِعْظَامًا – فَقَالَ لَهُ رَسُول اللَّه صَلَّى اللَّه عَلَيْهِ وَسَلَّمَ "نَعَمْ".

المصدر:

http://quran.al-islam.com/Page.aspx?pageid=221&BookID=11&Page=1

ويؤكد الإمام علي رضي الله عنه في عهده إلى محمد بن أبي بكر حين قلده الولاية ضرورة الالتزام بالتواضع في علاقاته مع الناس في قوله "فاخفض لهم جناحك، وألن لهم جانبك، وابسط لهم وجهك، وآس بينهم في اللحظة والنظرة حتى لا يطمع العظماء في حيفك لهم، ولا ييئس الضعفاء من عدلك بهم، فان الله يسائلكم معشر عباده عن الصغيرة والكبيرة من أعمالكم والظاهرة والمستورة، فان يعذب فانتم اظلم وان يعفُ فهو أكرم".

عاقبة التكبر

اخرج الله تعالى إبليس من الجنة رغم مكانته المرموقة ومنزلته الرفيعة التي كان يتمتع بها في نظام الملأ الأعلى بين الملائكة بسبب عصيانه واستكباره عن السجود لآدم عليه السلام، إذ رأى نفسه أفضل من آدم من حيث أصل مادة الخلق، ويظهر ذلك في يقول الله تعالى: "قَالَ مَا مَنَعَكَ أَلَّا تَسْجُدَ إِذْ أَمَرْتُكَ قَالَ أَنَا خَيْرٌ مِنْهُ خَلَقْتَنِي مِنْ نَارٍ وَخَلَقْتَهُ مِنْ طِينٍ قَالَ فَاخْرُجْ مِنْهَا فَإِنَّكَ رَجِيمٌ وَإِنَّ عَلَيْكَ لَعْنَتِي إِلَىٰ يَوْمِ الدِّينِ".

الحكمة

يشير مفهوم الحكمة إلى عمل ما ينبغي كما ينبغي في الوقت الذي ينبغي، ووضع الأمور في نصابها، او هي اعطاء كل شيء حقه ولا تعديه حده ولا تعجله عن وقته ولا تؤخره عنه، ونقيض الحكمة الحماقة التي هي داء خطير يصعب معالجته ويؤدي بصاحبه واتباعه إلى التهلكة، كما يقول المتنبي:

"لكل داء دواء يستطب به إلا الحماقة أعيت من يداويها".

فوائد الحكمة للقيادة

ليس هنالك من نهاية للخير والفوائد التي تتأتى للجميع من الحكمة ولا سيما القيادة، ويؤكد هذا قوله تعالى "وَمَن يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا ۗ وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ"، وحسبنا ان نورد قبسا من فوائد الحكمة:

- ادراك ما قبل اللحظة الراهنة، واستشراف ما بعدها، واستشعار المشكلات واعداد العدة لمواجهتها قبل حدوثها بكفاءة.
- السيطرة على العواطف والانفعالات ومواجهة المشكلات والتحديات والمختلفين والمعارضين والاعداء والمنافسين بهدوء ورزانة ووقار بعيدا عن الغضب والانفعال لكيلا تفقد مكانتها وهيبتها والسيطرة على المواقف التي تواجهها.
- وضع الامور في نصابها، فلا تتقدم ولا تقف ولا تتراجع الا حسب متطلبات المواقف، ولا تندفع في لحظة غضب وانفعال الى فعل ما لا ينبغي فعله، ولا تتكلم عندما يكون الصمت ابلغ وأفضل، ولا تصمت حين يجب الكلام ولا تتكلم حين يجب الصمت.
- اقتناص الفرص المناسبة بكفاءة، واتخاذ قرارات تسهم في تحقيق الأهداف المطلوبة.
- الترفع عن السفاسف والابتعاد عن مجادلة الاخرين وعن كل ما يثير لديهم العداوة والبغضاء.
- اعتماد الموضوعية والدقة والمرونة والاستفادة من حكمة الاخرين وتجاربهم.

- غض الطرف عن اساءات الاخرين والصفح عنهم، ولذلك قيل "تغاضوا عن بعض الأمور تجلوا"، وقيل أيضا "عظموا أنفسكم بالتغاضي."

دور الحكمة في عقد صلح الحديبية

كان الرسول محمد صلى الله عليه وسلم يتولى قيادة فريق المسلمين في مفاوضات صلح الحديبية وقد كان بسبب حكمته مرنا في جميع مراحلها رغم ان بعض الصحابة الكرام طلبوا اليه أن يكون أكثر شدة وحزما وصرامة مع وفد قريش، إلا أنه أبى إلا يكون مرنا ويعفو ويتسامح ويواجه إساءات قريش واستفزازها خلال مراحل مفاوضات عقد الصلح بحكمة وانضباط شديد، وحلم وصبر، فضلا عن ذلك وافق على شروط قريش التي كانت تعسفية ومخالفة لجميع ما تعارف الناس عليه انذاك بهدف تفويت الفرصة على قريش التي كانت تسعى بكل ما أوتيت إلى جر المسلمين للحرب أو عدم إبرام الصلح، فاستطاع بذلك اقناع حلفاء قريش بعدالة القضية التي يتفاوض بشأنها، ويحملهم على التخلي عن مساندتهم لقريش والوقوف إلى صفه، ويحقق أهدافا إستراتيجية أسهمت في انتصار الإسلام ونشره بين جميع الناس فيما بعد.

المصدر: غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، اخلاقيات التفاوض في المنهج الإسلامي، (الأردن - اربد، مؤسسة الكندي للنشر والتوزيع، 2008)، ص: 311 - 313.

اعراض تعطيل القيادة حكمتها

- اتخاذ القرارات دون دراسة موضوعية للحقائق والمعلومات المتاحة أو دون استشارة أهل الخبرة.

- العجلة في الأمور، كما في حالة القول قبل العلم او الاجابة قبل الفهم والمدح قبل التجريب والذم بعد الحمد أو العكس.
- النظر إلى الأمور من جانب واحد، أو سوء تقدير العواقب والنَّتائج التي تترتب عن الأفعال والاقوال.
- التخبط في الأهداف والقرارات والاعمال.

الصدق

يشير الصدق إلى مطابقة الافعال للاقوال، ويعد من أعظم السمات التي ينبغي أن تتوفر في الجميع، ولا سيما القيادة، اذ لا سبيل أمامها الا اعتماده مع نفسها ومع الآخرين لكي تتمكن من الفوز بثقتهم وتجعلهم يشعرون بالطمأنينة معها.

ونظرا لأهمية الصدق وجلاله فقد وصف الله سبحانه وتعالى نفسه به في قوله "وَمَنْ أَصْدَقُ مِنَ اللَّهِ قِيلاً"، وقوله تعالى "اللَّهُ لا إِلَهَ إِلَّا هُوَ لَيَجْمَعَنَّكُمْ إلى يَوْمِ الْقِيَامَةِ لا رَيْبَ فِيهِ وَمَنْ أَصْدَقُ مِنَ ناللَّهِ حَدِيثاً"، وجعل الله تعالى الصدق من صفات الأنبياء والرسل والمؤمنين، وقد أجمعت كل الديانات على الإشادة بالصدق واعدته خلقا حسنا وخلة حميدة تنسجم مع الفطرة السليمة وهي من السمات التي ينبغي أن تتوفر في الجميع، وأكدت ضرورة اعتماده من قبل جميع الأفراد.

فوائد الصدق

- يجعل الآخرين وحتى الخصوم يحترمون القيادة ويثقون بقراراتها واعمالها والتزاماتها ويشعرون بالطمأنينة معها فهو وكفاءتها يمكنانها من تحقيق النجاحات المطلوبة للوصول الى الأهداف المطلوبة.
- يوفر الطمأنينة للقيادة، وقد اكد ذلك الرسول محمد ﷺ قائلا "الصدق طمأنينة، والكذب ريبة".
- يجعل الآخرين لا يطلبون من القيادة تقديم ضمانات وتعهدات إضافية للوثوق بتعهداتها وبذلك يسهل مهمة القيادة في تحقيق الأهداف المطلوبة، ويؤكد هذا قوله تعالى "قَالَ لَنْ أُرْسِلَهُ مَعَكُمْ حَتَّى تُؤْتُونِ مَوْثِقًا مِنَ اللَّهِ لَتَأْتُنَّنِي بِهِ إِلَّا أَنْ يُحَاطَ بِكُمْ فَلَمَّا آتَوْهُ مَوْثِقَهُمْ قَالَ اللَّهُ عَلَى مَا نَقُولُ وَكِيل"، ويظهر من هذه الاية الكريمة ان يعقوب عليه السلام لم يقتنع بحديث أبنائه عندما طلبوا إليه أن يرسل معهم ابنه الصغير بنيامين وطلب منهم موثقا حتى يرسله معهم لانهم كذبوا عليه عندما جاءوا إليه باكين ليخبروه بان الذئب أكل يوسف عليه السلام حسب زعمهم،
- النجاة من المشكلات التي سببها الكذب، كما يقول أحدهم:

"بالصدق ينجو الفتى من كل معضلة والكذب يزري بأقوام وإن سادوا"

متطلبات الصدق

- تبادل المعلومات والبيانات والحقائق مع الآخرين بصورة دقيقة، والابتعاد عن المراوغة equivocate والرياء والمغالاة في الصدق.

- جعل الافعال تطابق الاقوال، ولذلك جاء القرآن يحذر من انفصال القول عن الفعل في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِمَ تَقُولُونَ مَا لا تَفْعَلُونَ كَبُرَ مَقْتاً عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لا تَفْعَلُونَ"[42].
- التزم القيادة بالمواعيد والتعهدات ولا تتعهد بما لا تستطيع تنفيذه، عملا بقوله تعالى "**وَاوفُوا بِالْعَهْدِ إِنَّ** الْعَهْدَ **كَانَ مَسْئُولاً**".
- الاعتراف بالأخطاء والاعتذار عنها.
- رفض المداهنة والنفاق والفساد وشراء الولاءات.
- اختيار التابعين في ضوء صدقهم ونزاهتهم وكفاءتهم وشجاعتهم، ومكافأة الصادقين منهم ومعاقبة الذين لا يعتمدون الصدق. الابتعاد عن الغموض والتضليل والغش في الأهداف والقرارات والاعمال، ولا تستغل جهل الآخرين لصالحها.

صدق الرسول محمد صلى الله عليه وسلم

أسهم صدق الرسول محمد ﷺ في حمل الناس على الاقتناع به كرسول لهم، وحفزهم للاقتناع بدعوته إياهم إلى الإسلام، فقد كان صادقا منذ ولادته إلى أن التحق بالرفيق الأعلى، وكان يلقب بالصادق الأمين قبل البعثة، وأكد أهمية الصدق في أحاديث عديدة حسبنا أن نذكر منها قوله "إن الصدق يهدي إلى البر، وإن البر يهدي إلى الجنة، وإن الرجل ليصدق حتى يكتب عند الله صديقا، وإن الكذب يهدي إلى الفجور، وإن الفجور يهدي إلى النار، وإن الرجل ليكذب حتى يكتب عند الله كذابا" وقوله "النجاة في الصدق"، وقد سأله رجل "هل المؤمن يزني فقال نعم، وهل المؤمن يسرق قال نعم، وهل المؤمن يكذب قال كلا لأن الكذب يهدي إلى الفجور والفجور يهدي إلى النار." واكد ﷺ ضرورة الصدقية في العلاقات بين الأفراد فقال: "من غشنا فليس منا،" واراد ايضا ان تكون علاقة المسلم بالاخرين قائمة على مبادئ الصدق والامانة بعيدا عن الخداع والكذب لكي يبين لغير المسلمين ان الاسلام يأمر المسلمين بالصدق في كل التعاملات الانسانية ولهذا قال: "من غش فليس منا."

الشجاعة

يشير مفهوم الشجاعة إلى الجرأة والإقدام ومواجهة الخطر والخوف والتحديات والمشكلات والمعيقات والاحداث بثقة وتصميم، وقول ما يتعين قوله في اللحظة الحاسمة، او هي الإقدام الاختياري على مخاوف نافعة في غير مبالاة، ومقاومة الإغراءات، والقدرة على انتزاع الفوز في أعتى الأخطار، كما تعني الشجاعة تنفيذ ما يخشى تنفيذه والمجازفة والمثابرة والصمود والاستمرار رغم الصعوبات.

ويرى الجاحظ أن "الشجاعة هي الإقدام على المكاره والمهالك عند الحاجة، وثبات الجأش عند المخاوف مع الاستهانة بالموت"، ويعرف الكاتب الأمريكي ارنست همنغواي الشجاعة بانها الصبر الجميل على الشدائد والمكاره، ويرى مارك توين ان الشجاعة لا تعني غياب الخوف وإنما هي مقاومة الخوف والتغلب عليه.

وتكتسب القيادة الشجاعة من كل تجربة تكون فيها أمام الخوف وجها لوجه، او عندما تقبل المجازفة وفعل ما لا يستطيع الآخرون فعله، ويؤكد الفيلسوف الامريكي رالف والدو ايميرسون Ralph Waldo Emerson انه "مهما عمل الانسان فهو بحاجة إلى الشجاعة، ففي اي طريق يختار هناك دائمًا من يقول له أنت مخطئ، وتظهر أمامه دائمًا صعوبات تدفعه للاعتقاد بان نقاده محقون، ويدرك ان وضع خارطة عمل وتطبيقها يتطلب منه نفس الشجاعة التي يحتاجها الجندي، فللسلام انتصاراته ولكنه يتطلب رجالا ونساء شجعانا قادرين على تحقيقه"، اما الشاعر الانجليزي روبرت لويس ستيفنسون Robert Louis Stevenson فيقول "لا مكان للجبناء في العالم".

ويؤمن رئيس وزراء بريطانيا الأسبق ونستون تشرشيل Winston Churchill ان الشجاعة هي أول الخصائص الإنسانية التي تتكفل ببقية الخصائص، وهي ينبوع الخصال الحميدة، ويقول ماكسويل مالتز Maxwell Maltz "ينبغي ان

يمتلك القادة الشجاعة على المراهنة على أفكارهم، وقبول المخاطرة المحسوبة لتنفيذ المهمات".

ويذهب توما الاكويني Thomas Aquinas إلى ان الشجاعة هبة من الروح الالهية، وهي قدرة الروح على انتزاع الفوز في أعتى الأخطار، وهي تمنح العزاء وتلهم الصبر وتبدع التجربة وتقرب الأفراد من الحرية الحقة، بالاضافة إلى ذلك فهي مطلوبة في جميع القرارات التي يتخذونها وقول ما يفكرون فيه والتعبير عن ما يعتقدون، وان سببت أفكارهم لهم اذىً كبيرا .

ولا تعني شجاعة ان الخوف لا ينتابها، ولا سيما الخوف الذي يكون انسياقا مع مقتضى الطبيعة الإنسانية حينما يفاجئها محذور وليس ثمة من سبيل إلى دفعه إلا بالفرار منه او التراجع او التوقف، شريطة ان لا يكون خوفها عن جبن، فالهلع الذي ينتاب الجبان لا ينتهي بانتهاء عنصر المفاجئة، كما أن الجبان ينتابه الهلع حتى في المواقف غير المقتضية له، ويفرُّ الجبان من المحاذير حتى وإن كان قادرًا على دفعها او كان العقل او التكليف يقتضي الصمود أمامها.

مقدار شجاعة القيادة

ينبغي ان تكون الشجاعة القيادة بالمقدار المناسب للموقف، فلا تكون قليلة فلا تجدي نفعا ولا كبيرة فتحمّلها اكثر من طاقتها او تدفعها للتهور، كما يتعين على القيادة معرفة متى توظف شجاعتها.

فوائد الشجاعة

- تسهم في تحرير القيادة من جميع قيود الإنماط والمألوفات غير المفيدة.

- تمكن القيادة من إقناع الآخرين بقدرتها على العمل على وفق رسالتها وأهدافها وقراراتها رغم التهديدات والإغراءات.
- تساعد القيادة على تحقيق أهدافها، ويذكر المقريزي ان الله تعالى عندما خلق الانسان خلق معه عدة صفات من ضمنها الشجاعة تقديرا منه لحاجة الانسان إليها لتحقيق أهدافه واشباع حاجاته وتنظيم علاقاته مع الآخرين [47].
- تمكن القيادة حماية التابعين والمنظمة وتمكنهما من الاستمرار والتطور مواجهة المشكلات والأخطار والاقدام على اعمال لا يقدم عليها الآخرون. وتبقي معنوياته مرتفعة حين تواجه معارضة او تهديدا او انتكاسات وتحول ما هو عمل مشوب بالتحدي إلى عمل روتيني اعتيادي من خلال كسر الحاجز النفسي الذي يُعزى معظم الخوف إليه.
- يهاب الآخرون القيادة الشجاعة ويفضل التابعون العمل معها ويحفزهم للاقتداء بشجاعة القيادة [48].

متطلبات الشجاعة

- اخفاء الخوف من الآخرين ومن المواقف، والاستعداد لمواجهة الالم والخطر والشك والتهديد ومواجهة السلبيات التي ينذر الخوف بها من أجل تحقيق ايجابيات أكثر زخماً.
- الاصرار على تطبيق المبادئ الصحيحة.

- وجود بيئة تتبنى ثقافة الشجاعة، وتوفر مساحة واسعة من الحرية والعديد من البدائل والفرص، وتساعد على النهوض من الإنتكاسات وتشجع الاختلاف والتعددية.

وجدير ذكره ان المجتمعات المتقدمة تنمي في الأفراد الشجاعة وروح التحدي والمبادرة والاقدام، بينما تعمق المجتمعات المتخلفة في الأفراد التردد والخوف.

مجالات شجاعة القيادة

لا يمكن الإحاطة بجميع مجالات شجاعة القيادة، وفيما يأتي بعض منها:

- شجاعة اتخاذ قرارات غير مسبوقة، والإقدام على تنفيذ اعمال صعبة دون توفر ضمانات النجاح، أو اعتماد أساليب وطرق غير مطروقة تسهم في تحقيق اضافات نوعية عليها، ويؤكد الشاعر روبرت فروست في قصيدة "طريق لم يطرق""The Road Not Taken" ان تطبيق نفس أساليب الآخرين والسير على نهجهم سيؤدي إلى ذات النتائج التي حصلوا عليها(49).
- شجاعة الاعتراف بالاخطاء والاعتذار عنها وقبول الفشل وحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عنه.

اعتذار رئيسة كوريا الجنوبية



قدمت رئيسة كوريا الجنوبية باك كون هاي اعتذارا مثيرا للشفقة لشعبها في تشرين الثاني 2016 عن قضية الفساد المالي الموجهة اليها، وقالت بأن ما حدث هو خطؤها وانها المسؤولة عنه وتتحمل جميع التبعات التي تترتب عنه، وبدأت باجراء تعديلات وزارية، لكن رغم هذا خرجت تظاهرات حاشدة في البلاد تطالبها بالتنحي عن منصبها.

المصدر: صحيفة الرأي العام الاردنية في 2016/11/5.

وجدير ذكره ان المجتمعات المتقدمة تتبنى ثقافة الاعتذار عن الخطأ بينما لا تتبنى المجتمعات المتخلفة هذه الثقافة، بل يحاول الأفراد فيها (قيادة وتابعين) انكار اخطائهم او اخفاءها او القاء مسؤوليتها على الاخرين، واذا ثبتت عليهم اخطاؤهم فهم لا يعتذرون عنها، ولا يحق للتابعين ايضا ارغام القيادة على الاعتراف باخطائها ومساءلتها.

- شجاعة تغيير الذات وتحويل الخارطة الذهنية من التشاؤم إلى التفاؤل، والتخلي عن ضيق الافق والاستماع للآراء المخالفة، والتفكير خارج مألوفات الآخرين "التفكير خارج الصندوق"، وطرح أفكار ورؤى مختلفة ومبادرات غير مألوفة تسهم في تحقيق اضافات نوعية.
- شجاعة الاعتراف بنجاحات الآخرين واستحسان أفكارهم واعمالهم الجيدة حتى في حالة الاختلاف معهم.
- شجاعة تحدي القيادة لذاتها، وينبغي ان تتحدى القيادة ذاتها في مجالين مهمين هما، أولا: الاصرار على مواصلة السير باتجاه الأهداف رغم الصعوبات والشدائد ولا

سيما عندما يُهزم الجميع، وثانيا: منع الذات من اتباع الشهوات والهوى والدافع للطغيان والنزوات والمصالح الشخصية وايقافها عن الولوج في الاخطاء والتوغل فيها، ولذلك تعد هذه الشجاعة من بين افضل مجالات الشجاعة لعدة اسباب منها، أولا مقاومة ضعف النفس البشرية أمام المغريات التي تدفع الى الاقدام على الافعال والاقوال الضارة بالنفس والآخرين، ويقول الامام علي رضي الله عنه وارضاه "أخوف ما أخاف عليكم اثنان: اتّباع الهوى وطول الأمل، فأمّا اتّباع الهوى فيصدّ عن الحقّ، وأمّا طول الأمل فينسي الآخرة"[(50)]، ويقول الامام جعفر الصادق "احذروا أهواءكم كما تحذرون أعداءكم، فليس شيءٌ أعدى للرجال من اتّباع أهوائهم"، ويؤكد ما تقدم ان جميع القادة بحاجة إلى جرعة من تحدي أنفسهم تتناسب مع تطلعاتهم وقدراتهم وتكون دافعاً لهم على الاقدام والتفكير والإبداع، وتثير لديهم الهمم وتعمل كالوقود الذي يشحن طاقاتهم ويمكنهم من مواصلة مسيرتهم رغم العقبات والصعاب.

- شجاعة النهوض بعد الانتكاسات والإخفاقات .
- شجاعة التغلب على رهبة الإقدام على الأمور النافعة تحصيلاً او اجتناب الأمور السيئة دفعاً.
- شجاعة حسم الامور المعلقة.
- شجاعة مواجهة المعارضة ومراكز القوى واعتراضات الآخرين ومواجهة التحديات.
- شجاعة المبادرة إلى فعل الخير، ويخبر القرآن الكريم ان موسى عليه السلام حين رأى المرأتين مع غنمهما لا تستطيعان الوصول إلى الماء مع شدة الحر بسبب غلبة الرعاء وازدحامهم على الماء واستئثارهم به، بادر إلى مزاحمة الرعاء وسقى

للمرأتين، ولم يمتنع مع جلالة قدره وصعوبة ظرفه الذي كان يمر به عن هذه المبادرة، فقد كان عليه السلام وقتها في حال فرار من فرعون، ودون مأوى ولا نصير، لكنه بادر لعمل الخير وهو يتحلى بالعفاف ولا يبغي الا مرضاة الله تعالى، ويظهر ذلك في قوله تعالى "**وَلَمَّا وَرَدَ مَاءَ مَدْيَنَ وَجَدَ عَلَيْهِ أُمَّةً مِّنَ النَّاسِ يَسْقُونَ** وَوَجَدَ مِن دُونِهِمُ امْرَأَتَيْنِ تَذُودَانِ قَالَ مَا خَطْبُكُمَا قَالَتَا لَا نَسْقِي حَتَّىٰ **يُصْدِرَ الرِّعَاءُ** وَأَبُونَا شَيْخٌ كَبِيرٌ **فَسَقَىٰ لَهُمَا ثُمَّ تَوَلَّىٰ إِلَى الظِّلِّ فَقَالَ رَبِّ إِنِّي لِمَا أَنزَلْتَ إِلَيَّ مِنْ خَيْرٍ فَقِيرٌ**".

- شجاعة اكرام الآخرين، وتسهم هذ الشجاعة في جعل الآخرين يرغبون بالالتحاق بالقيادة وتأييدها بينما يبعد البخل الآخرين عنها، ولذلك كان الرسول محمد ﷺ يقول "اللهم انّي اعوذ بك من الجبن والبخل".

شجاعة الرسول محمد صلى الله عليه وسلم
يظهر من دراسة معركة حنين كيف ان شجاعة الرسول محمد ﷺ وثباته في تلك المعركة حفزت المسلمين الذين فروا في تلك المعركة للعودة لمقاتلة العدو بعدما شاهدوه يركض ببغلته إلى وجوه اعدائه وينوه باسمه ليعرفه من لم يعرفه صلوات الله وسلامه عليه، فضلا عن ذلك طلب من عمه العباس الذي كان معه انذاك ان ينادي بأعلى صوته بالذين فروا من المعركة "يا أصحاب الشجرة" يعني شجرة بيعة الرضوان التي بايع المسلمون من المهاجرين والأنصار تحتها الرسول محمدا ﷺ على أن لا يفروا عنه فجعل ينادي بهم "يا أصحاب السمرة" ويقول تارة "يا أصحاب سورة البقرة" فجعلوا يقولون "يا لبيك يا لبيك" وانعطف الناس فتراجعوا إلى رسول الله ﷺ حتى إن الرجل منهم إذا لم يطاوعه بعيره على الرجوع لبس درعه ثم انحدر عنه وأرسله ورجع بنفسه إلى رسول الله ﷺ فلما اجتمعت ثلة منهم عند رسول الله ﷺ أمرهم أن يصدقوا الحملة فاتبع المسلمون أقفاء المشركين يقتلون ويأسرون وما تراجع بقية الناس إلا والأسرى مجندلة بين يدي رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم.

الثقة بالنفس

يشير مفهوم الثقة بالنفس self-confidence إلى حسن اعتداد المرء بنفسه، وتقديره لذاته وإمكاناته، وتنبع الثقة بالنفس من ذات الشخص ولا شأن لها بالأشخاص المحيطين به رغم دورهم الكبير في تعزيزها.

فوائد الثقة بالنفس

تعد ثقة القيادة بنفسها من افضل الهبات التي تمنحها القيادة لنفسها، فهي تجعلها قادرة على انجاز اعمالها بكفاءة والاقدام على اعمال غير مسبوقة دون خوف او تردد، ولا تتصرف وكأنها مراقبة ممن حولها فتصبح تحركاتها وتصرفاتها وآراؤها مخالفة لطبيعتها، ويصبح القلق حليفها الأول في جميع اعمالها وعلاقاتها وقراراتها، وتمنى بسبب ذلك بالانتكاس ويصاب الذين يعتمدون عليها بالاحباط وتلحق بهم أضرار كبيرة، اضافة إلى ذلك تحفز ثقة القيادة بنفسها الآخرين ولا سيما التابعين للاعتماد على القيادة وتبادل الثقة معها.

متطلبات الثقة بالنفس

- التفاؤل والشجاعة والموضوعية في تقدير المواقف والنجاحات والمشكلات والإخفاقات.
- الاقدام على اعمال صعبة وغير مسبوقة وفيها تحديات لقدراتها وكفاءتها ومكافأة ذاتها على نجاحاتها.
- تحديد المشكلات ومعالجاتها بموضوعية بالاعتماد على النفس والاستعانة بالآخرين.

- تطور القيادة كفاءتها ومهاراتها ومعلوماتها بهدف تعزيز boost ثقتها بنفسها ولا تقلل من شأن نفسها وامكاناتها، وتبتعد عن الاحساس بالضعف والخوف والقلق وتهويل المشكلات والمواقف.
- تبتعد عن الذين يزعزعون ثقتها بنفسها.
- تجعل خططها وأهدافها وقراراتها وحركاتها وسكناتها تعكس ثقتها بنفسها دون قلق او رهبة او عجب او كبر arrogance او عناد.

الرأفة

تعد الرأفة من الأخلاق الحميدة والخصال العظيمة، ونظرا لأهميتها جعلها الله تعالى مِنْ صِفَاتِه عَزَّ وَجَلَّ في قوله تعالى "وَلَوْلَا فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكُمْ وَرَحْمَتُهُ وَأَنَّ اللَّهَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ"، وقوله عزَّ وجلَّ "رَبَّنَا إِنَّكَ رَءُوفٌ رَحِيمٌ"، وقد جعل الله تعالى الرسول ﷺ رؤوفا رحيما ليستقطب الأفراد اليه في قوله تعالى "لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ".

ويظهر من سيرة الرسول ﷺ انه كان رفيقاً هيناً ليناً سهلاً في تعامله وفي أقواله وأفعاله، وكان يحب الرفق ويحث الناس عليه ويرغّبهم فيه، وقد قال: "من أعطي حظه من الرفق، فقد أعطي حظه من الخير، ومن حرم حظه من الرفق، فقد حرم حظه من الخير" وقال "إن الله تعالى يحب الرفق في الأمر كله" وقال صلى الله عليه وسلم "إن الله رفيق يحب الرفق ويرضاه ويعين عليه ما لا يعين على العنف" وقال "مَا كَانَ الرفق في شيءٍ إلا زَانَه، وَمَا نُزِعَ مِنْ شيءٍ إلا شَانَه"، وقال "اللهم من ولي من أمر أمتي شيئًا فشق عليهم فأشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئًا فرفق بهم فارفق

به"، وقال "إن شر الرعاء الحُطَمَة"، والحُطَمة هو الذي يحطم الناس ويشقّ عليهم ويؤذيهم، وكان الرسول ﷺ يوصي الناس بالرأفة قائلا: "ليس منا من لم يرحم صغيرنا، ويعرف حق كبيرنا"، وقال "لن تؤمنوا حتى تراحموا".

وكان الرسول محمد ﷺ متسامحا في المواقف التي عادة لا يتسامح بها الأفراد الاعتياديون، فبعد فتح مكة توجه إلى الحرم وطاف بالكعبة وأمر بتحطيم الأصنام المصفوفة حولها، وكان يشير إليها وهو يقول "وَقُلْ جَاءَ الْحَقُّ وَزَهَقَ الْبَاطِلُ إِنَّ الْبَاطِلَ كَانَ زَهُوقًا" وبعد أن طهرت الكعبة من الأصنام أمر عليه الصلاة والسلام بلالاً أن يؤذن، ثم قال: "يا معشر قريش ما ترون أني فاعل بكم؟" قالوا "خيراً أخٌ كريمٌ وابن أخٍ كريم" فقال عليه الصلاة والسلام "اذهبوا فأنتم الطلقاء".

فوائد الرأفة

توصلت البحوث في إدارة الموارد البشرية والعلوم الانسانية الى أن الرأفة سمة اساسية ينبغي ان تتوفر في القيادة لفوائدها العديدة والتي من أبرزها [58]:

- تمكن القيادة من استقطاب التابعين وتحفزهم لتأسيس علاقات طيبة معها مؤطرة بالتفاؤل والامل والاحترام والرغبة في تبادل الثقة والولاء معها وتجويد انتاجيتهم وسلوكهم.
- تعصم التابعين من التملق والنفاق الناجمين من رهبة القيادة المتجبرة والخوف من بطشها وفتكها.
- تخلق بيئة عمل ملائمة خالية من التوتر والخوف وتقضي على آثار العواطف الضارة.

متطلبات الرأفة

- الابتعاد كليا عن الصرامة Rigidity والعنف، فليس شيء اضرّ بالقيادة واكثر زعزعة لكيانها ومنفّرا للتابعين منها من القسوة والصرامة، وقد قال الرسول محمد ﷺ "إنّ الرفق لم يوضع على شيء الا زانه، ولا نزع من شيء الا شانه"، وقال الامام علي رضي الله عنه في عهده إلى مالك الاشتر: "وأشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم واللطف بهم، ولا تكوننّ سبعاً ضارياً تغتنم اكلهم، فاعطهم من عفوك وصفحك مثل الذي تحب وترضى ان يعطيك الله من عفوه وصفحه".
- وضع الرأفة في موضعها، فلا ينبغي العمل بالرأفة عندما تكون الشدة أنفع.
- لا تكلف التابعين بما يشق عليهم او يخرج عن وسعهم وطاقتهم.
- احترام التابعين وفهم مشاعرهم والاهتمام بهم وتقديم كل ما هو نافع لهم ويستشعرون رأفتها في قراراتها وسلوكها، ولا سيما في المواقف التي يحتاجون فيها لمن يخفف عنهم او يمسح عنهم mop upآلامهم واحباطاتهم وخيبة الامل disillusioned والتشاؤم dispirited.، شريطة ان لا ينظروا إليها بانها ضعف.

الرفق بالتابعين

تقطع الوقائع ان التابعين في كل زمان ومكانٍ بحَاجة إلى كَنف قيادة رَحيمة، وإلى رِعايتها الفائقة وإلى بَشاشتها وسَماحتها، وإلى وُدٍّ يَسَع مشاعرَهم وأحاسيسَهم وحِلْمٍ لا يَضيق بجهلِهم وضَعفِهم، ومعاملة بالحسنى والمعروف، ورفق وتواضع في غير مذلة ولا منقصة أو ضعف بقصد تنمية الولاء والتآلف بينها وبينهم وحفزهم للاستمرار معها ومناصرتها وتمكينها من بلوغ الاهداف التي تسعى اليها.

وقد وردت آيات عديدة في القرآن الكريم تبين اهمية الرفق منها قوله تعالى "فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ"، كما بين الله تعالى للرسول ﷺ كيفية التعامل مع التابعين، وخفض الجناح لهم واللين والرفق معهم في صورة حسية مجسمة في قوله تعالى "وَاخْفِضْ جَنَاحَكَ لِمَنِ اتَّبَعَكَ مِنَ الْمُؤْمِنِينَ".

وقال الإمام علي رضي الله عنه في الرسالة التي وجهها الى عامله مالك الاشتر "واشعر قلبك الرحمة بالرعية والمحبة لهم، وألطف بهم، ولا تكوننّ عليهم سبعاً ضارياً تغتنم أكلهم، فإنهم صنفان: يفرض منهم الزلل، وتعرض لهم العلل، ويؤتي على أيديهم في العمد والخطأ، فاعطهم من عفوك وصفحك مثل الذي تحب أن يعطيك الله من عفوه وصفحه والصبر أيضاً على حوائجهم".

ويتطلب الرفق بالتابعين والآخرين من القيادة التحكُّم في هوى نفسها ورغباتها، والصبر والتحمل والتجمّل، والكفّ عن العنف والتعجّل، وكظما عظيما لما قد تلقاه منهم من تقصير في الاداء أو إخلال بالتعليمات أو سوء سلوك وأخذ الأمور بأحسن الوجوه وأيسرها لكي يجتمع ما تشتت منهم ويأتلف ما تنافر وتبدّدَ، وتتطور العلاقات بينها وبينهم، ووتنجز انجاز الاعمال المطلوبة بكفاءة كما يظهر في قول أحدهم:

لو سار ألف مدجج في حاجة　　لم يقضها الا الذي يترفق

وتترتب عن التعامل مع التابعين والاخرين بغير الرفق اضرار بالغة بالجميع بما فيهم القيادة، منها تحول الغضب العابر إلى كراهية ثم الى ضغينة وحقد تجاه القيادة وتزداد رغبتهم في الانتقام منها ومن المنظمة فيعمدون الى خفض انتاجيتهم وتدمير ممتلكات المنظمة المادية والمعنوية.

الصفح عن الاخرين

لا بد ان تتوقع القيادة الخطأ من التابعين والاخرين فهم بشر ومعرضون للوقوع في الخطأ، ويقول الرسول محمد ﷺ "كل ابن ادم خطاؤون وخير الخطائين التوابون"، ويتعين عليها اعتماد سياسة الصفح معهم ولا سيما عندما تكون هفواتهم واخطاؤهم غير مقصودة، ولا تحل حراما ولا تحرم حلالا، وليس لها تأثيرات سيئة كبيرة في انتاجيتهم، ولا تسبب أضرارا مادية أو معنوية للمنظمة لاجل تنمية العلاقات بينها وبينهم.

وقد امر الله عز وجل بالصفح بسبب الفوائد الجليلة التي تتحقق منه للأفراد في قوله تعالى: "فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاصْفَحْ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ"، وقوله "فَاصْفَحِ الصَّفْحَ الْجَمِيلَ" وقوله "وَإِن تَعْفُوا وَتَصْفَحُوا وَتَغْفِرُوا فَإِنَّ اللَّهَ غَفُورٌ رَّحِيمٌ".

واللافت ان الصفح عن التابعين والاخرين سياسة لا تعتمدها الا القيادة الشجاعة التي سمت نفسها بالفضائل ورغبة الارتقاء بعلاقاتها معهم رغم هفواتهم واخطائهم لتشجعهم على العودة إلى الصواب لا عن ضَعف أو خوَر، ولا بدافع من خوف أو جُبنٍ.

ويأتي صفح القيادة اما كمبادرة منها أو بطلب منهم، وتكون للصفح تأثيرات حسنة كبيرة عندما يأتي كمبادأة من القيادة في الحالات الاتية:

- تكون الاخطاء والهفوات عن غير عمد.
- اعتذار الافراد عن الاخطاء والهفوات والتعهد بعدم تكرارها عملا بقوله تعالى "وَإِذَا جَاءَكَ الَّذِينَ يُؤْمِنُونَ بِآيَاتِنَا فَقُلْ سَلَامٌ عَلَيْكُمْ ۖ كَتَبَ رَبُّكُمْ عَلَىٰ نَفْسِهِ

الرَّحْمَةَ أَنَّهُ مَنْ عَمِلَ مِنْكُمْ سُوءًا بِجَهَالَةٍ ثُمَّ تَابَ مِنْ بَعْدِهِ وَأَصْلَحَ فَأَنَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ".

- لا ينظر الى القيادة عندما تعتمد منهج الصفح بأنها ضعيفة أو عاجزة عن إصدار العقوبات بحق المخالفين إنما لرغبة منها في تمكين الجميع من تجاوز الأخطاء بأساليب إنسانية بعيدا عن الإكراه.
- تطبيق منهج الصفح عندما تكون له تأثيرات حسنة كبيرة في أداء التابعين وسلوكهم.

فوائد اعتماد منهج الصفح

تكون لسياسة الصفح انعكاسات حسنة كبيرة على القيادة والمنظمة والتابعين منها:

- يجعل التابعون يشعرون أن القيادة تدرك أهميتهم وأهمية دورهم في العمل وتعد هفواتهم واخطاءهم فرصا يتعلمون منها الصواب فيتحفزون لتطوير ادائهم وتجويد سلوكهم وعلاقاتهم معها ومع جمهور المنظمة وبذل قصارى جهدهم لتحقيق اهداف المنظمة في الاستمرار والتطور.
- يرفع منزلة القيادة وهيبتها بين التابعين والاخرين، وقد قال الإمام عليّ رضي الله عنه بهذا الصدد "عظموا أنفسكم بالتغاضي"، وقيل قديما "تغاضوا عن بعض الأمور تجلوا".
- يحفز المسيئين والمقصرين ومرتكبي الأخطاء والهفوات لتطوير أدائهم وسلوكهم إلى المستويات التي تحول دون تكرار ذات الأخطاء والهفوات في المستقبل.

الصفح عن التابعين والاخرين

النموذج الاول:

يخبر القرآن الكريم ان ادم عَصَىٰ امر ربه فأكل هو وزوجه من الشجرة التي نُهيا عنها، فبادرا إلى التوبة والإنابة فصفح الله سبحانه وتعالى عنه، ويظهر ذلك في قوله تعالى "رَبَّنَا ظَلَمْنَا أَنْفُسَنَا وَإِنْ لَمْ تَغْفِرْ لَنَا وَتَرْحَمْنَا لَنَكُونَنَّ مِنَ الْخَاسِرِينَ فاجتباه ربه، فَتَابَ عَلَيْهِ وَهَدَى".

النموذج الثاني:

صفح يعقوب عليه السلام عن اولاده رغم انهم احزنوه عندما كذبوا عليه بقولهم ان اخاهم يوسف عليه السلام الذي ائتمنهم عليه اكله الذئب بينما هم ألقوه في غيابة الجب، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قَالَ سَوْفَ أَسْتَغْفِرُ لَكُمْ رَبِّيۖ إِنَّهُ هُوَ الْغَفُورُ الرَّحِيمُ".

النموذج الثالث:

اعتمد يوسف عليه السلام سياسة الصفح مع اخوته رغم انهم ألقوه في غيابة الجب، ويظهر ذلك في قوله تعالى "لَا تَثْرِيبَ عَلَيْكُمُ الْيَوْمَۖ يَغْفِرُ اللَّهُ لَكُمْۖ وَهُوَ أَرْحَمُ الرَّاحِمِينَ" والمقصود بلا تثريب عليكم اليوم أي لا تعيير ولا توبيخ ولا لوم عليكم.

النموذج الرابع:

صفح الرسول محمد صلى الله عليه وسلم عن قريش عند فتح مكة فقد قال لهم "اذْهَبُوا فَأَنْتُمْ الطُّلَقَاءُ" رغم انهم آذوْه وكذبوه وحاصروه وأخرجوه من بلده مكة.

الذكاء

يعد الذكاء Intelligence احد السمات التي ينبغي ان تتميز بها القيادة، فهو يمكنها من اتخاذ قرارات صائبة تسهم في توظيف الفرص والامكانات المتاحة لها في الوصول إلى الأهداف بكفاءة رغم التحديات والمشكلات والمعيقات والتداخل والتعقيد في المتغيرات، وتجعل أولويات الامور بحسب أهميتها.

ويقول الكاتب الامريكي اف سكوت فتزجيرالد F. Scott Fitzgerald "ان أول علامات الذكاء عند القيادة هي ان تمتلك القدرة على حمل فكرتين متعارضتين وفي ذات الوقت تكون قادرة على العمل".

ويتعين على القيادة ان تدرك ان امتلاك سمة الذكاء لا يتحقق بسهولة وإنما يتطلب جهودا كبيرة ومتواصلة لتطوير أفكارها وخبراتها وأساليبها والابتعاد عن توظيف الذكاء في المجالات التي تلحق الأضرار بالآخرين.

وتستطيع القيادة جعل التابعين والآخرين يستشعرون ذكاءها من خلال ابداعاتها في خططها وأهدافها وقراراتها وسلوكاتها والأساليب التي تعتمدها في مواجهة التحديات ومعالجة المشكلات وتوظيف الفرص.

ولا بد ان تتعامل مع الاخرين حسب مستوى قدراتهم العقلية او اكثر بقليل وضمن المدى الذي يجعلهم يفهمون أهدافها لكيلا تظهر فجوات في الاتصال بينها وبينهم فيتعذر عليها تحقيق التواصل والتنسيق بينها وبينهم.

أهمية ذكاء القيادة

تؤكد الوقائع ان العديد من الحضارات والمنظمات تطورت بسبب ذكاء قادتها في مواجهة المشكلات والتحديات وفي تنظيم العلاقات مع الآخرين واقتناص الفرص وتوظيفها، وفي المقابل اخفقت العديد من الحضارات والمنظمات بسبب تدني مستوى ذكاء القيادة في تقدير المشكلات والتحديات والمخاطر وتأثيراتها بموضوعية، اواخفاقها في توظيف الفرص المتاحة بكفاءة او استشراف ما قبل المواقف الراهنة وما بعدها، او عدم استشعار المشكلات قبل حدوثها او عدم اعداد العدة لمواجهة المشكلات.

انواع الذكاء

- الذكاء الاستراتيجي: يمكن هذا الذكاء القيادة من استشراف المستقبل ورؤيته و**ابتكار خطط وأهداف وقرارات وأساليب مفيدة للمنظمة** وتركز اهتمامها على ما له قيمة وأهمية للمنظمة والتابعين **في الامد البعيد،** وفي ذات الوقت لا تسمح للاحداث والمتغيرات تسيرها.
- الذكاء التكتيكي: يوظف هذا الذكاء في معالجة المشكلات الانية والمسائل الفورية.
- الذكاء العاطفي Emotional Intelligence: يوظف هذا الذكاء في السيطرة على العواطف والدوافع impulses والتكيف مع التغيرات في بيئة العمل.
- الذكاء الاجتماعي Social Intelligence: يوظف هذا الذكاء في معرفة دوافع التابعين والاخرين واهدافهم لاجل اختيار الأساليب ملائمة في حفزهم والتأثير فيهم.

مجالات توظيف ذكاء القيادة

ينبغي ان توظف القيادة ذكاءها في المجالات الآتية:

- تحقيق أهداف المنظمة في الاستمرار والتطور من خلال ايجاد العديد من الخيارات التي تعزز قوة المنظمة وتحول فشلها إلى نجاح وتمكنها من التفوق على المنافسين والمناوئين.
- تحقيق أهداف التابعين وحفزهم للتعاون معها ورفع معنوياتهم والترقي بادائهم وسلوكهم.
- عقد تحالفات وائتلافات مع الاخرين تستهدف كسب المزيد من المؤيدين لها وتحييد اعدائها ومنافسيها أو تحويلهم الى مؤيدين.
- البحث عن الجوانب الايجابية في جميع المجالات حتى في المشكلات والتحديات،
- التكيف مع المتغيرات ومواجهة التحديات وتحويلها الى فرص وتوظيفها وتحقيق إنجازات عصية على الاخرين في ضوء دراسة موضوعية للبيئة المحيطة بالمنظمة وتحديد تأثيراتها.
- تحقيق افضل توظيف للامكانات والموارد المتاحة.
- خفض مستوى الصراعات داخل المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الى ادنى ما يمكن.
- طرح افكار وخطط واهداف غير مسبوقة.

توظيف القيادة الذكاء في تنظيم العلاقات مع الاخرين

يخبر القرآن الكريم ان بلقيس ملكة سبأ وظفت الذكاء في النظر الى الامور وتدبيرها عندما قررت ارسال هدية الى سليمان عليه السلام تليق به وتنظر ماذا يكون جوابه بعد ذلك فلعله يقبل هديتها ويكف عن محاربتها وقومها، انطلاقا من ايمانها بان الهدية تقع موقعا من النفس، في قوله تعالى "وَإِنِّي مُرْسِلَةٌ إِلَيْهِم بِهَدِيَّةٍ فَنَاظِرَةٌ بِمَ يَرْجِعُ الْمُرْسَلُونَ" سورة النمل، الاية: 35.

الإيثار

يشير مفهوم الإيثار إلى تفضيل مصلحة الآخرين على المصلحة الشخصية بقصد اعمام الفائدة والخير دون انتظار أيّ مقابل، ولذلك يعد من صفات الأبرار وشيم الأخيار، وهو فضيلة عالية لا يتميز بها إلا من علت هِمّته وفضل الآخرين على نفسه، وقدم حاجتهم على حاجته.

وتؤكد الحقائق فوز القيادة بعلاقات وطيدة مع التابعين والآخرين يتوقف إلى حد كبير على اقتناعهم بحكمتها وكفاءتها ومبدئيتها ورسالتها وأهدافها وعلى ما تقدمه لهم رغم خصاصتها.

وقد أثنى الله تعالى في كتابه الكريم على الذين يؤثرون الآخرين على أنفسهم رغم حاجتهم في قوله "وَالَّذينَ تَبَوَّؤُا الدَّار وَالْإيمانَ مِنْ قَبْلِهِمْ يُحِبُّون مَنْ هاجَرَ إليهم وَلا يَجِدُونَ في صُدُورِهِمْ حاجَة مِمَّا اوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلى أنفسهم وَلَوْ كانَ بِهِمْ خَصاصَةٌ وَمَن يُوقَ شُحَّ نَفْسِهِ فَأولئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ"، ويقول رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم في هذا الصدد "من آثر على نفسه آثره يوم القيامة بالجنة"، وسئل ما أدنى حق المؤمن على أخيه فقال: "ان لا يستأثر عليه".

وتاسيسا على ما سبق ينبغي أن يكون الإيثار من بين أهم سمات الأفراد عامة، والقيادة خاصة، اذ عليها أن تؤثر الآخرين على نفسها دائما وأبدا وتكون أول المبادرين لفعل ما ينفع المنظمة والتابعين وآخر المستفيدين، ولا تستأثر بالمكتسبات، وتمنح الأولوية لأهداف المنظمة والتابعين عندما تتقاطع مع أهدافها لكي تفوز بعلاقات طيبة مع التابعين وتكون خارج الشبهات والانتقادات، ولا تجعل إيثارها بدافع المنة عليهم، ولا تدع رغبة الاستحواذ تتغلب عليها ولا تجعل من موقع القيادة تشريفا يخولها حق الاستحواذ على المكاسب والمغانم.

وتتحقق عن إيثار القيادة فوائد عديدة منها انه يجعل التابعين والآخرين يشعرون انها بعيدة عن الانانية وتؤثرهم على نفسها وتهتم بمصالحهم اكثر من اهتمامها بمصالحها الشخصية وتشركهم معها في المكتسبات، فيتحفزون للتعاون معها والثقة بها والولاء لها وتجويد ادائهم وسلوكهم.

قدوة حسنة في السلوك

ينبغي ان لا ينال منزلة القيادة الا من كان أسوة حسنة في السلوك والأداء والالتزام، وفوق مستوى الشبهات والشكوك، ويغلب العقل على الطبع والهوى، ويعمل بما يشير إليه الرأي الصائب والسديد، ويمتلك القدرة على الصبر وإخفاء ما ينتابهم من قلق وخوف وحزن، ويصفح ويعفّ ويغض الطرف عن هفوات الآخرين، ويتميز بالطموح والمرونة والعمل الدؤوب والهدوء والحكمة والإصابة في القول والفعل، والأمانة والاستقامة والنزاهة وأداء حقوق الآخرين، وحفظ العهود والمواثيق والعفة، ويورد التابعين موارد اليسر والخير ويذهب عنهم العسر وموارد التهلكة، ويحسن الظن

بهم، ولا يتصيد أخطاءهم وهفواتهم، ولا يشهر بهم، ويعزز ثقتهم بأنفسهم، ويبعدهم عن الوقوع في الإحباط واليأس والاخطاء والرذائل ومذمومات الاخلاق، ويقول الشاعر والكاتب ديفيد وايت David Whyte في كتابه "القلبُ المُهيَّجُ" The Aroused Heart" "علينا ان نتعلم كيف نحب ذلك الجزء الذي يترنح من انفسنا".

متطلبات السلوك الحسن

يتطلب تحلي القيادة بالسلوك الحسن ما يأتي:

- الوفاء بالمواعيد والالتزامات.
- اللين مع الآخرين والانفتاح عليهم وتبادل الثقة معهم وتشجيعهم على طرح أفكارهم حتى في حالة الاختلاف معهم.
- النزاهة والامانة والصدق.
- الابتعاد عن توظيف المنظمة والتابعين في تحقيق المصالح الشخصية.
- لا تبخس التابعين والآخرين حقوقهم ولا تحابي البعض منهم على حساب البعض الآخر على اساس القرابة والموالاة او تبادل المنافع.

العدل

يشير مفهوم العدل الى إعطاء كل ذي حقٍ حقه إن خيراً فخير وإن شراً فشر من غير تمييز، وهو خلق كريم وصفة عظيمة جليلة محببة إلى النفوس وتبعث الأمل فيها، وبه تستقيم العلاقات بين القيادة والتابعين والآخرين.

وقَد رَفَع الله تعالى شأنَ العدلِ وجعله من أسمائِه الحسنى وميَّزهُ في صِفاته وامر به في قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسانِ" وَنهى عنِ البغيِ وهوَ العدوانُ على

النَّاس، ولأهمية العدل بعث الله تعالى رسله لاقامته بين الناس، وقد اشارت آيات عديدة إلى ذلك منها قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَن تُؤَدُّوا الأَمَانَاتِ إلى أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُم بَيْنَ النَّاسِ أَن تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعاً بَصِيراً"، وقوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بالعَدْلِ وَالإِحْسَانِ"، وقوله "يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُمْ بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ"، وقوله عز وجل "وَلا يَجْرِمَنَّكُم شَنَئَانُ قَوْمٍ عَلى أَلّا تَعْدُلُوا اعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَى"، وقوله جل علاه "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ بِالْقِسْطِ شُهَدَاءَ لِلهِ وَلَوْ عَلَى أَنْفُسِكُم اَوِ الْوَالِدَينِ وَالْأَقْرَبِينَ".

وقد اوجب الله تعالى على جميع الأفراد ومنهم القيادة اقامة العدل وجوبا مطلقا وأمرهم به في الأقوال والأفعال، ويظهر ذلك في العديد من الآيات منها قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ"، وقد أمر الله تعالى بالعدل مع الجميع ومنهم المخاصم في قوله تعالى "وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ"، وقال الرسول محمد صلى الله عليه وسلم "ثَلاثَةٌ لا تُرَدُّ دَعْوَتُهُمْ الإِمَامُ الْعَادِلُ وَالصَّائِمُ حِينَ يفطِر وَدَعْوَة الْمَظْلُومِ يَرْفَعهَا فَوقَ الْغَمَامِ وَتفتَّح لَهَا أَبْوَاب السَّمَاءِ وَيَقُول الرَّبّ عَزّ وَجَل للعادلِ وَعِزتِي لأَنْصُرَنَّكِ وَلَو بَعْد حِين"، وقال "الظلم ظلمات يوم القيامة"، وقال ايضا: "ان المقسطين عند الله يوم القيامة على منابر عن يمين الرحمن عز وجل وكلتا يديه يمين يعدلون في حكمهم وفي اهليهم وما ولوا"، وقال "**إن أحب العباد إلى الله يوم القيامة وأدناهم إليه مجلساً إمام عادل**"، وقال ايضا "خمسة غضب الله عليهم: أمير قوم يأخذ حقه من رعيته ولا ينصفهم من نفسه ولا يدفع الظلم عنهم، وزعيم قوم يطيعونه ولا يساوي بين القوي والضعيف ويتكلم بالهوى، ورجل لا يأمر اهله وولده بطاعة الله ولا يعلمهم أمر دينهم،

ورجل استأجر أجيرا فاستوفى منه العمل ولم يوفه أجرته، ورجل ظلم امرأة صداقها"، وقال ايضا "**الامام العادل يظله الله في ظله يوم لا ظل الا ظله**".

وقال الرسول محمد ﷺ "لا تزال هذه الأمة بخير إذا قالت صدقت، وإذا حكمت عدلت، وإذا استرحمت رحمت"، وقال "اهل الجنة ثلاثة: ذو سلطان مقصد متصدق موفق، ورجل رحيم القلب لكل ذي قربى، ومسلم عفيف متعفف ذو عيال" والمراد بالسلطان المقصد القائد العادل.

ويوصي الامام علي رضي الله عنه عامله في مصر بالعدل حتى في مجلسه فيقول "آسِ بين الناس في مجلسك ووجهك حتى لا يطمع شريف في حيفك ولا يخاف ضعيف من جورك"، وعن الحسن بن علي رضي الله عنهما قال: "ان الله أخذ على الحكام ثلاثا: ان لا يتبعوا الهوى، وأن يخشوه ولا يخشوا الناس، ولا يشتروا بآياته ثمنا قليلا".

ولا يُمكّن الله تعالى الظالمين من المضي في ظلمهم دون حسابٍ أو عقابٍ في الدنيا والاخرة، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَكَمْ قَصَمْنَا مِنْ قَرْيَةٍ كَانَتْ ظَالِمَةً وَأَنْشَأْنَا بَعْدَهَا قَوْمًا آخَرِينَ فَلَمَّا أَحَسُّوا بَأْسَنَا إِذَا هُمْ مِنْهَا يَرْكُضُونَ لَا تَرْكُضُوا وَارْجِعُوا إِلَى مَا أُتْرِفْتُمْ فِيهِ وَمَسَاكِنِكُمْ لَعَلَّكُمْ تُسْأَلُونَ قَالُوا يَا وَيْلَنَا إِنَّا كُنَّا ظَالِمِينَ".

ويؤكد القرآن الكريم ان عقاب الظالم على ظلمه يهون بجانبه كل شيء في الأرض في قوله تعالى: "وأَنَّ لِلَّذِينَ ظَلَمُوا مَا فِي الْأَرْضِ جَمِيعًا وَمِثْلَهُ مَعَهُ لَافْتَدَوْا بِهِ مِن سُوءِ الْعَذَابِ يَوْمَ الْقِيَامَةِ وَبَدَا لَهُم مِّنَ اللَّهِ مَا لَمْ يَكُونُوا يَحْتَسِبُونَ"، وقد قال الرسول صلى الله عليه "إن أحب العباد إلى الله يوم القيامة وأدناهم إليه مجلساً إمام عادل"[35]، ولما مر صلى الله عليه وسلم بمساكن الذين هلكوا نبه أصحابه وحذرهم من الظلم، وقال ايضا "سبعةٌ يُظِلُّهم اللهُ في ظلِّهِ يومَ لا ظلَّ إلَّا ظلُّه: إمامٌ عادلٌ وشابٌّ

نشَأ في عبادةِ اللهِ تعالى ورجلٌ ذكَر اللهَ خاليًا ففاضت عيناه ورجل كان قلبُه معلَّقٌ في المسجدِ ورجُلانِ تحابَّا في اللهِ اجتمَعا عليه وتفرَّقا ورجل دعتْه امرأةٌ ذاتُ منصب وجمال إلى نفسِها فقال إنِّي أخافُ اللهَ ورجل تصدَّق بصدقةٍ فأخفاها حتَّى لا تعلَمَ شِمالُه ما تُنفِق يمينُه"، وقال صلّى الله عليه وسلّم: "احب الخلق الى الله تعالى امام عادل، وابغضهم اليه امام جائر".

ويقضي العمل بمبدأ العدل ان تكون القيادة عادلة مع الآخرين وان اختلفت معهم في الرأي والميول والعواطف والانتماء والأهداف، عملا بقوله تعالى "وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَى"(14)، فضلا عن ذلك تنذر القريبين منها ولا تسمح لهم باستغلال قرابتها منهم لمصالحهم الشخصية، عملا بقوله تعالى "وَأَنْذُرْ عَشِيْرَتَكَ الْأَقْرَبِينَ"، وقد دعا رسول الله صلى الله عليه وسلم قريشا بعدما نزلت هذه الاية الكريمة فاجتمعوا فعم وخص فقال: "يا بني كعب بن لؤي أنقذوا أنفسكم من النار، يا بني مرة بن كعب أنقذوا أنفسكم من النار، يا بني عبد شمس أنقذوا أنفسكم من النار، يا بني عبد مناف أنقذوا أنفسكم من النار، يا بني هاشم أنقذوا أنفسكم من النار، يا بني عبد المطلب أنقذوا أنفسكم من النار، يا فاطمة أنقذي نفسك من النار فإني لا أملك لكم من الله شيئا".

ويتعين على القيادة ان تدرك ان العدالة لا تتحقق بالوقوف على مسافة واحدة من التابعين وإنما بالتمييز بينهم اذا كانوا مختلفين في الاداء والسلوك، فتكافئ ذا الاداء الجيد والسلوك الحسن لحفزه على المضي قدما في نفس الاتجاه، وتجعله يطمئن ان هناك من ينصفه ويشجعه، وتمنع عنه الشعور بالاحباط وما يترتب عن ذلك من تدنٍ في انتاجيته وسلوكه، وفي ذات الوقت تعاقب من يتعمد خفض ادائه ويكون سلوكه سيئا لكي يتعظ، وتمنعه من التمادي فيما هو عليه، ويقول الامام علي بن أبي طالب رضي

الله عنه في وصيته لمالك الأشتر: "ولا يكوننّ المحسن والمسيء عندك بمنزلةٍ سواء، فإنّ في ذلك تزهيداً لأهل الإحسان في الإحسان، وتدريباً لأهل الإساءة على الإساءة".

وخطب عمر بن الخطاب في الناس عندما تولى الخلافة قائلا: "إن رأيتم في إعوجاجا فقوموني"، فندب له رجل من عامة المسلمين قائلا: "لو وجدنا فيك اعوجاجا لقومناك بحد سيوفنا"، فقال عمر: "الحمد لله الذي جعل في رعية عمر من يقومه بحد سيفه"، ويظهر من هذا ان عمر بن الخطاب أعطى الرعية الحق في تقويمه بالسيف إن لم يستقم، وقال "ان الناس لا يزالون مستقيمين ما استقامت لهم ائمتهم وهدايتهم".

سمات القيادة العادلة

- تتوخى العدل فيما لها وما عليها وفي قراراتها وسلوكها وعلاقاتها، وتُقيمه فيما استخلفت فيه، وتؤدي ما عليها من مسؤوليات دون اخلال أو تقصير، وتضع الشيء في موضعه من غير افراط أو تفريط، ولا تجعل الباطل حقا ولا الحق باطلا، ولا تحيد عن العدل لقرابة و/ أو لهوى أو مصلحة.
- تجعل عدالتها كالميزان المستقيم الذي لا تميل كفته، ولا يختل توازنه، ولا يضطرب مقياسه لاي سبب، لكيلا تتعرض المنظمة للانهيار وعزتها للهوان وكثرة اتباعها للنقصان، اذ ما من شيء قام على العدل واستقام عليه إلا أمن الانعدام وسلم من الانهيار.
- تستقطب التابعين للعمل معها على اساس الكفاءة والامانة وحسن السلوك، تطبيقا لقوله تعالى "قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ"، ويقول الامام علي رضي الله عنه لعامله في مصر مالك الاشتر

النخعي: "ثم اختر للحكم بين الناس افضل رعيتك في نفسك مما لا تضيق به الامور ولا تمحكه الخصوم ولا يتمادى في الزلة ولا يحصر من الفيء الى الحق اذا عرفه".

- تنظر الى جميع التابعين على انهم سواسية امام القانون والتعليمات، وتقف على بعد مسافة واحدة منهم عندما يكونون متكافئين في الاداء والسلوك والخبرات دون تفضيل بعضهم على حساب البعض الاخر ولا تحابي ولا تميل إلى أحد أو مجموعة اتباعا لهوى او انحيازا إلى عصبية، او قربى او صداقة او مصلحة.

القيادة العادلة تستقطب ذا الكفاءة

النموذج الاول:

يخبر القران الكريم ان القيادة استقطبت الامين ذا الكفاءة قبل اكثر من خمسة الاف سنة، ويظهر ذلك جليا في سورة يوسف عليه السلام عندما استخلص ملك مصر يوسف عليه السلام لنفسه واستوزره واناط به مسؤولية ادارة التموين وجعله من خاصته وأهل مشورته بعدما استيقن من رجاحة رأيه وبراعته وعلمه وما هو عليه من خلق وخُلق لانقاذ بلده من الازمة الاقتصادية الخانقة التي ستواجههم بسبب الجدب، ويظهر ذلك في قوله تعالى "ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي"، وبالفعل اسهمت كفاءة يوسف عليه السلام في ادارة تلك الازمة من تجاوز جميع المشكلات التي كان يمكن ان تترتب عن سنوات الجدب.

النموذج الثاني:

استقطب فرعون ذوي الكفاءة من السحرة ووعدهم بان يجزل لهم المكافآت ويجعلهم من خاصته ان هم مكنوه من دحض ما جاء به موسى عليه السلام، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قَالُواْ أَرْجِهْ وَأَخَاهُ وَابْعَثْ فِي الْمَدَائِنِ حَاشِرِينَ يَأْتُوكَ بِكُلِّ سَحَّارٍ عَلِيمٍ"، وقوله تعالى "فَلَمَّا جَاءَتِ السَّحَرَةُ قَالُوا لِفِرْعَوْنَ أَئِنَّ لَنَا لَأَجْرَاً إِنْ كُنَّا نَحْنُ الْغَالِبِينَ قَالَ نَعَمْ وَإِنَّكُمْ إِذاً لَمِنَ الْمُقَرَّبِينَ".

وجدير ذكره ان القيادات في المجتمعات المتقدمة اعتمدت منهج استقطاب ذي الكفاءة فتمكنت من تحقيق انجازات كبيرة وتغلبت على العديد من المشكلات والتحديات بينما تستقطب القيادة في المجتمعات المتخلفة التابعين الامعة والمداهنين والفاسدين ليكونوا لها عونا على تحقيق مصالحها الشخصية.

- تنزل جميع التابعين منازلهم فلا تقدم أحدا منهم ولا تؤخره إلا على استحقاق لكيلا يتمادى ظالم ويضعف مظلوم، عملا بقوله تعالى "يَا دَاوُودُ إِنَّا جَعَلْنَاكَ خَلِيفَةً فِي الْأَرْضِ فَاحْكُم بَيْنَ النَّاسِ بِالْحَقِّ وَلَا تَتَّبِعِ الْهَوَىٰ فَيُضِلَّكَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ ۚ إِنَّ الَّذِينَ يَضِلُّونَ عَن سَبِيلِ اللَّهِ لَهُمْ عَذَابٌ شَدِيدٌ بِمَا نَسُوا يَوْمَ الْحِسَابِ"، وقال الامام علي رضي الله عنه في رسالته الى مالك الاشتر "أنصف الله، وأنصف الناس من نفسك أو من خاصة أهلك، ومن لك فيه هوى من رعيتك، فإنَّك إلَّا تفعل تظلم، ومن ظلم عبادَ الله كان الله خصمه دون عباده، ومن خاصمه الله أدحضَ حجته، وكان لله حَرْبًا حتى ينزع أو يتوب".
- لا تبخس الاخرين بما فيهم المختلفون معها حقوقهم.

عواقب محاباة بعض التابعين

يخبر الله تعالى في قوله "إِذْ قَالُوا لَيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إِلى أَبِينَا مِنَّا وَنَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ ... اقْتُلُوا يُوسُفَ أَوِ اطْرَحُوهُ أَرْضًا يَخْلُ لَكُمْ وَجْهُ أَبِيكُمْ" ان اخوة يوسف عليه السلام تولّد لديهم احساس بان اباهم يميل الى اخيهم يوسف عليه السلام اكثر مما يميل لهم فأغاضهم ذلك ودفعهم إلى التخلص من يوسف عليه السلام بإلقائه في غيابة الجب وقد سبب ذلك مشكلات نفسية ليوسف وابيه عليهما السلام.

- تقطع عن التابعين أطماعها وأطماع المقربين لها وتنصفهم من نفسها ومن خاصتها سرا وعلنا وتأخذ على يد من يظلمهم، وتمكن الضعيف منهم من الحصول على حقه، وتمَكن صاحب الحق من الوصول إلى حقِه. ولا توظف موقعها في المجالات التي تحقق اهواءها ومصالحها ومصالح المقربين منها، ولا تميز نفسها والمقربين منها عن التابعين بالامتيازات أو في الخضوع للقوانين والتعليمات،
- تقوّم اداء التابعين وسلوكهم وتحدد اسهاماتهم في تحقيق اهداف المنظمة ومدى صلاحية كل واحد منهم للعمل الذي يؤديه (اداء وسلوكا) بموضوعية شديدة، وتتخذ اجراءات تعزز الايجابيات في أدائهم وسلوكهم وتعينهم على الحد من سلبياتهم.
- مكافأة الآراء الصحيحة بصرف النظر عن اصحابها.
- تبعد عنها المتزلفين والمادحين الذين يزينون لها فسادها وقبيح افعالها، وتنظر إليهم بانهم باب لكل شر يصيبها ويصيب التابعين، ولذلك قال الرسول صلى الله عليه واله وسلم "إذا رأيتم المادحين فأحثوا في وجوههم التراب".
- اناطة الاعمال بالأمناء الأكفَاء القادرين على حمل مسؤولية الأمانة دون تقصير، ومتابعتهم باستمرار بهدف تقويم ادائهم وسلوكهم، وقد ثبت أن النبي صلى الله عليه واله وسلم كان يختبر الولاة حين يوليهم ويبين لهم المسؤوليات التي تقع عليهم ويلفت انتباههم إلى بعض الأمور المهمة، وثبت عنه ايضا أنه كان يحاسب الولاة ويكشف عن حالهم ويسمع ما ينقل إليه من أخبارهم، وكان عمر رضي الله عنه شديد المراقبة للولاة فقد عين محمدا بن مسلمة للكشف عن أحوالهم والتفتيش عليهم، وكان يجمع الولاة في موسم الحج ليتذاكر معهم في شؤون الولاية

وليعرف أحوالهم واعمالهم، ويصغي إلى شكاوى الرعية عنهم، ويروى عنه أنه قال يوماً لمن حوله: "أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت الذي عليَّ قالوا: نعم، قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته به أم لا"، وكان شديد الحساب لولاته وعماله، غير أنه مع شدته عليهم كان يفوضهم الصلاحيات ويحفظ هيبتهم في الحكم، وكان يصغي إلى حججهم، وقد بلغه يوماً أن عامله على حمص عميراً بن سعد قال وهو على منبر حمص: "لا يزال الإسلام منيعاً ما اشتد السلطان، وليست شدة السلطان قتلاً بالسيف أو ضرباً بالسوط، ولكن قضاءً بالحق وأخذاً بالعدل". فقال عمر فيه: "وددت لو أن لي رجلاً مثل عمير بن سعد أستعين به على أعمال المسلمين".

القيادة العادلة تمنع المقربين من استغلال قربهم منها

أرسل ابو موسى الاشعري لما كان واليا على الكوفة بعض الاموال من بيت المال الى الخليفة عمر مع ابني عمر وكانا مجندين في الجيش القافل من الكوفة الى المدينة، واراد ابو موسى الاشعري ان ينفع ابني عمر من هذا المال فدلهما على شراء بعض المحاصيل الزراعية من الكوفة لرخص ثمنها وبيعها بثمن أغلى في المدينة ويأخذا لنفسيهما الفرق، ولكن عمر رفض ذلك واخذ منهما الربح الذي تحقق من تلك الصفقة لبيت المال لان هذه الفرصة ما كانت تتحقق لابنيه لولا انهما ولدي الخليفة.

المصدر: محمد الغزالي، الإسلام والأوضاع الاقتصادية، ط 3، (القاهرة: شركة نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، 2005)، ص: 81.

القيادة تطبق العدالة على نفسها

خطب الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم في الناس قائلا: "أيها الناس، من كنت جلدت له ظهرا، فهذا ظهري فليجلده، ومن شتمت له عرضا فهذا عرضي فليشتمه، ومن أخذت منه مالا فهذا مالي فليأخذه مني، ولا يخش الشحناء فإنها ليست من طبيعتي"

فوائد عدالة القيادة

تحقق القيادة التي تعدل مع الجميع بما فيهم المختلفون معها الفوائد الآتية:

- استمرار المنظمة وتطورهما.
- رفع منزلة القيادة بين التابعين والفوز بولائهم وتعاونهم وتقديرهم واعجابهم وثقتهم، فينظرون إليها بانها تمنح كل ذي حق حقه، وتخضع لأصحاب الحق مهما صغر شأنهم، وتخزي اهل الباطل مهما سمت مكانتهم وارتفعت منزلتهم الاجتماعية والاقتصادية والعلمية، فيتحفزون للإقبال على العمل والإنتاج، ويترتب عن ذلك نتائج إيجابية للجميع (المنظمة والتابعين والقيادة) منها تزايد المكتسبات والدّخول، ويقول ابن خلدون: "اعلم أن العدوان على الناس في أموالهم ذاهب بآمالهم في تحصيلها واكتسابها لما يرونه حينئذ من أنّ غايتها ومصيرها انتهابها من أيديهم وعلى قدر الاعتداء ونسبته يكون انقباض الرّعايا عن السّعي في الاكتساب والعمران ووفوره ونفاق أسواقه إنما هو بالأعمال، فإذا قعد الناس عن المعاش كسدت أسواق العمران، وانتقصت الأموال، وابذعر - أي تفرق - الناس

في الآفاق وفي طلب الرّزق، فخفّ ساكن القطر، وخلّت دياره، وخربت أمصاره، واختل باختلافه حال الدّولة".

- يعم الوئام والتعاون والتماسك بين القيادة والتابعين، ويرتفع مستوى تبادل الثقة والولاء بينهم، ويحفز التابعون لاضافة امكاناتهم إلى امكانات القيادة وتطوير انتاجيتهم كميا ونوعيا، ولا يتحيّنون الفرصة للاطاحة بها، ذلك أن النفوس مجبولة على حبّ من أحسن إليها وكره من أساء إليها، وليس هناك إساءة أشد من الظلم وأفدح من الجور، فما تزايد الانتفاضات هنا وهناك الا لتقويض كابوس الظلم ورفع وطأته عن كاهل الشعوب، وما اندلاع الثورات ضد الحكام المستبدين عبر مسيرة الانسانية إلا صورة معبرة عن غضب الشعوب على الظلم وأهله.
- القضاء على اهم مسببات انتشار الفساد والشر والظلم والاحباط والتعصب والحقد والضغينة والحسد والكبرياء والانانية والتطرف في الأفكار والمشاعر، وتدني الانتاجية واضطراب النظام وضياع الحقوق والكرامات ونشوب الصراعات بين القيادة والتابعين من جهة، وفيما بينهم من جهة اخرى
- يؤلف بين التابعين ويجعلهم كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا، ويخبر الله تعالى ان اخوة يوسف عليه السلام اغاضهم تحيز ابيهم لاخيهم يوسف عليه السلام، ودفعهم ذلك إلى التخلص منه بالقائه في غيابة الجب ليخلو لهم وجه ابيهم في قوله "إِذْ قَالُوا لَيُوسُفُ وَأَخُوهُ أَحَبُّ إلى أَبِينَا مِنَّا وَنَحْنُ عُصْبَةٌ إِنَّ أَبَانَا لَفِي ضَلَالٍ مُبِينٍ".

- يقضي على ظاهرة التزلف للقيادة وما يترتب عنها من انعكاسات سلبية خطيرة وأضرار بالغة على المنظمة والقيادة والتابعين وحتى الذين لهم علاقات عمل مع المنظمة.

اعانة القيادة على إقامة العدل

يتعين على التابعين مطالبة القيادة بان تعدل بينهم ومع الاخرين واعانتها على العدل بينهم، وفي ذات الوقت عدم مطالبتها بالمساواة بينهم عندما تترتب عنها اضرار بليغة للجميع (التابعين والقيادة والمنظمة) سببها ان المتميزين في الاداء والسلوك سوف يشعرون بالغبن ويصيبهم الإحباط اذا تساووا مع زملائهم الذين اقل منهم في الأداء والسلوك وهذا سوف يدفعهم الى البحث عن فرص عمل في منظمات أخرى تقدر تميزهم واداءهم.

اتقان مهارتي الحوار والإقناع

يعرف الحوار بانه مراجعة الكلام بين طرفين مختلفين مع تقديم الحجج والبراهين لإقناع أحدهما الآخر، او لتقريب وجهات النظر بينهما، وينبغي أن يكون الحوار بالحكمة والموعظة الحسنة بعيدًا عن العنف والتّخويف او التّرهيب، ولذلك لا بد ان تتميز القيادة بقدرتها على الحوار مع الآخرين بهدف تبادل المعلومات وتحقيق التواصل والتفاهم والتآلف معهم، وحفزهم للاقتناع بخططها وأهدافها ورؤيتها وقراراتها، وإعادة تشكيل أفكارهم وسلوكهم.

وقد ازدادت حاجة القيادة لمهارتي الحوار والإقناع في المرحلة المعاصرة بعدما ادركت انها لا تستطيع فرض أفكارها وسلوكها على الآخرين ولا سيما التابعين بسبب

الحرية المتاحة لهم وانتشار ثقافة قبول الاختلاف والتعددية وتطبيق الأساليب الديموقراطية في المجالات الإدارية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والعلمية، وتزايد المنافسة بين المنظمات في المجالات المتعلقة بتسويق الأفكار والمنتجات والحصول على الموارد الاقتصادية المطلوبة لإدارة العمليات الإنتاجية.

متطلبات مهارة الحوار والإقناع

- احترام التعددية والاختلاف.
- توظيف الكلمة الطيبة.
- اعتماد الحُجج الصحيحة والادلة والبراهين والوضوح والدقة عند طرح المعلومات والحقائق على الآخرين.
- مراعاة المرونة.
- الثبات على المَبادئ.
- يكون الهدف من الحوار الوصول للحقِّ وليس الانتصار للنفس.
- الإصغاء وحُسن الاستماع للآخر.
- البعد عن المجادلة.

الطموح

يُشير الطموح في اللغة الى الارتفاع حيث يُقال طَمُحَ بصر الشخص أي ارتفع إلى أعلى، وكل ما هو مرتفع فهو طامح، اما المعنى الإصطلاحي للطموح فيشير الى

الرغبة في تحقيق الأفضل ضمن مدة محددة، كما يعرف الطموح بانه الدافع الذي يحفز الافراد للوصول الى الافضل.

وحري بالابانة ان الافراد يختلفون في مستويات طموحهم، فبعضهم طموحاته متدنية والبعض الاخر طموحاته مرتفعة وهناك مجموعات كبيرة بين هذا وذاك، وبعضهم يتخلى عن طموحاته عندما تواجهه ضغوط وصعوبات ونقص في الإمكانات والبعض الآخر يستمر في سعيه الى الوصول الى طموحاته مهما كانت الصعوبات والتحديات معقدة وكبيرة.

ويؤكد المنهج الإسلامي ضرورة ان تكون طموحات القيادة كبيرة ولذلك رفض الرسول محمد صلى الله عليه واله وسلم الواقع الذي يعيشه الافراد وكان يرى ان هناك ما يمكن تغييره نحو الأفضل، فتمكن بالتفاؤل والصبر والطموح من التغلب على الصعوبات والمشكلات التي اعترضت مسيرته بعد ان توكل على الله تعالى واخذ بجميع الأسباب، وقد اسهم ذلك في دخول الناس في الإسلام افواجا واستمرت الفتوحات حتى انتشر المسلمون في جميع دول العالم ولا زال الناس مستمرين في الدخول في الإسلام.

طموح القيادة

ظل حلم الفضاء وشغفه يراود جيف بيزوس الذي يملك شركة امازون التي يبلغ رأسمالها مليارات الدولارات، ولذلك أسس شركة متخصصة في صناعة مركبات وصواريخ للوصول الى الفضاء وقد كانت هذه الشركة تعمل بصمت طيلة عشرين عاما الى ان اعلنت في 2019 عن تصنيع مركبة باسم بلومين هدفها الهبوط على سطح القمر في 2024، ويرى ان هذه الشركة تعبر عما كتبه عندما كان طالبا في الثانوية فقد قال لزملاء له انذاك القادم في الفضاء.

المصدر: 10 مبادئ في الإدارة الريادية مستخلصة من سيرة جيف بيزوس مؤسس امازونhttps://hbrarabic.com/%d9%85%d8%a8%d8%a7%d8%af

كظم الغيض والصبر

امر الله تعالى الجميع بالصبر عند الازمات والمشكلات والتحديات واذى الاخرين ونقص الفرص والإمكانات في قوله تعالى "لَتُبْلَوُنَّ فِي أَمْوَالِكُم وَأَنْفُسِكُمْ وَلَتَسْمَعُنَّ من الَّذين أُوتُوا الْكِتَابَ مِنْ قَبْلِكُمْ وَمِنَ الَّذين أَشْرَكُوا أَذَىً كَثِيراً وَإِن تَصْبِرُوا وَتَتّقُوا فَإِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُورِ".

وقد ورد الصبر في القرآن الكريم في تسعين موقفا نظرا لأهميته منها قوله تعالى "يَا بُنَيَّ أَقِمِ الصَّلاةَ وَأْمُرْ بِالْمَعْرُوفِ وَانْهَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَاصْبِرْ عَلَى مَا أَصَابَكَ إِنَّ ذَلِكَ مِنْ عَزْمِ الْأُمُور"، ويظهر في هذه الآية أن الصبر يعد من عزم الأمور، إضافة إلى هذا يؤكد الله تعالى أن جميع الناس خاسرون إلا الصابرين في قوله تعالى "وَالْعَصْرِ إِنَّ الأنسانَ لَفِي خُسْرٍ إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْر"،

ويعد الصبر قرين اليقين في المنهج الإسلامي، ويظهر هذا في قوله ﷻ "وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ".

واوضح الله ﷻ للرسول محمد ﷺ في العديد من الآيات صبر الأنبياء والرسل الذين سبقوه في تبليغ رسالة السماء للناس لكيلا يحزن ولا يضيق صدره من ظلم قريش والاخرين له، ويستمر في مواصلة العمل المطلوب لتبليغ رسالة الإسلام للناس رغم المشكلات والعقبات التي تواجهه.

وتكشف دراسة السيرة النبوية للرسول ﷺ انه لم يسلم نفسه للحزن والغم والهم، ولم ينتابه اليأس والقنوط بسبب تكذيب قريش له ومحاربتهم إياه، إنما واجه كل ذلك بالصبر فتمكن من تبليغ الرسالة وأداء الأمانة، ونصح الأمة رغم كثرة قريش في بداية الدعوة الإسلامية، وقلة عديد أتباعه، وكان يؤمن بان الله تعالى معه ومع الصابرين في السراء والضراء وحين البأس ليعزهم ويمدهم بالقوة، ويثبت أقدامهم في الشدائد.

ويصف الإمام علي رضي الله عنه أهمية الصبر في قوله "عليكم بالصبر فان الصبر من الإيمان كالرأس من الجسد، ولا خير في جسد لا رأس معه، ولا في إيمان لا صبر معه".

ويتعين على القيادة أن تكون صابرة وتستمر في مواصلة العمل المطلوب لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها رغم المشكلات والعقبات، وتخفي عن التابعين ما ينتابها من قلق وخوف وحزن، وفي ذات الوقت تنمي قدرتهم على مواجهة المشكلات والتحديات دون وجل من إخفاق أو شك في بلوغ الغايات المنشودة، وتغرس في نفوسهم الأمل بالتفوق، وتدربهم على الصبر ومواجهة التحديات.

ولا بد ان تتحلى القيادة بالصبر على المشقات وتجرع المكاره والمثابرة Perseverance على مواجهة التحديات والمشكلات والصعاب والأزمات والانتكاسات لكي تظهر امام التابعين والاخرين بانها واثقة ومقتدرة من انفاذ خططها والوصول الى الأهداف التي تسعى اليها، اذ ان نجاحها في الوصول إلى أهدافها لا يعتمد على خبرتها وكفاءتها وكفاءة التابعين وتوفر الموارد والفرص فحسب، وإنما على صبرها وايمانها بان الله تعالى معها، وهناك قول مأثور قديم يقول "أنك لا تستطيع ان تهزم شخصا يرفض الاستسلام"، ويقول أحد الشعراء مؤكدا ضرورة أن يتعود الأفراد على الصبر :

"تعودت مس الضـــــر حتى ألفته وأسلمني مــــــر الليالي إلى الصبر
ووسع صدري للأذى كثرة الأذى وقد كنت أحيانا يضيق به صدري"

وجدير ذكره أن في النفس البشرية قوتين، أحداهما قوة الاقدام على الأعمال، والأخرى قوة الإحجام عن الأعمال، وحقيقة الصبر هو أن يجعل قوة الإقدام متجهة إلى ما يحقق المنافع ومرضاة الله تعالى، ويجعل قوة الإحجام متجهة إلى الامتناع عن كل ما يسبب الضرر للفرد والمجتمع، ويكون الصبر نوعين هما:

1- الصبر البدني، ويتعلق بالقدرة على تحمل الأذى الذي يصيب البدن.
2- الصبر النفسي، ويتعلق بالقدرة على تحمل الآلام النفسية، كما في حالة الصبر على ما لا يقبل عقلا أو شرعا أو الأذى النفسي الذي سببه الإحباط نتيجة عدم تحقيق الاهداف.

الالتزام بتنفيذ التعهدات

يتعين على القيادة الالتزام بتنفيذ جميع تعهداتها لكي تستقيم الامور وتتوطد العلاقات بينها وبين التابعين والاخرين على الثقة والتعاون والاحترام ، وقد أكد الحق تبارك وتعالى على ضرورة الوفاء بالعهد في قوله "وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ ۖ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا"

.

الفصل الثامن

مسؤوليات القيادة

تقع على القيادة مسؤوليات جسام يتعين عليها أداؤها بكفاءة عالية من اهمها مايأتي:

- **تحديد الأهداف التي يتعين تحقيقها**

يتعين على القيادة اعداد الخطط التي تعرض الاهداف التي تسعى اليها في ضوء دراسة مستفيضة للامكانات والفرص المتاحة لها في المستقبل والتحديات المحتملة في بيئة العمل، وتوظيف اساليب وتقنيات علمية متطورة قادرة على تحقيق افضل توظيف ممكن للموارد (البشرية والمادية والمالية والمعنوية) وفي ذات الوقت تسهم في مواجهة مشكلات العمل بكفاءة.

يؤكد اعداد الخطط التي تعرض الأهداف المطلوبة تصميم القيادة على التدخل في الاحداث والبيئة وتطويعها وتوظيفها في المجالات التي تحقق اهدافا محددة على وفق رؤية موضوعية واضحة عن المستقبل معدة في ضوء دراسة مستفيضة لمعطيات البيئة وفرصها وتحدياتها والتغيرات المحتملة فيها، وليس على ما تمليه عليها هواجس اللحظة والمواقف وردود الأفعال، وتبرز أهمية اعداد الخطط من خلال ما يأتي:

- يصبح العمل بدون خطة موضوعية معدة بإتقان ضربًا من العبث وضياع الوقت والاموال والموارد، ويصبح الوصول إلى الهدف المطلوب بكفاءة امراً في حكم المستحيل.
- يسهم اعداد الخطط في تمكين القيادة من الاستعداد للمستقبل وما قد يحمله من مفاجات وتطورات وتقلبات ومنافسة واحداث وتحديات ومشكلات في بيئة المنظمة (الداخلية والخارجية)، ويجعلها توجه دفة الاحداث نحو المسارات التي تحقق لها افضل توظيف للامكانات والفرص رغم التحديات والمنافسة.
- تتمكن القيادة من خلال اعداد الخطط التي تعرض الأهداف من تحدد الاعمال المطلوبة لتحقيق الأهداف وتحقق افضل تنسيق ممكن بين جميع العاملين في الاقسام والوحدات المسؤولة عن تنفيذ الخطة من خلال جمع شتاتهم وتحويلهم إلى قوة بشرية هائلة متحفزة لتنفيذ الخطة وبذلك تمنع تفاقم الصراعات السلبية بينهم، وتجعل اضرارها في اقل مستوى ممكن.
- ومعرفة المستلزمات المطلوبة لتنفيذ الاعمال (**نوعيا وكميا وكلفة وتوقيتا**) التي تحقق الأهداف المحددة، ويحدد الكلفة المتوقعة للحصول عليها والوقت الذي ينبغي ان تتوفر فيه.
- وتسهم في توظيف الامكانات والفرص المتاحة بكفاءة عالية.
- يعرض الوقت المطلوب لتحقيق الأهداف.
- يوفر اطاراً كمياً ونوعياً للقيادة تمكنها من مراقبة أداء الاعمال في المنظمة وتقويمها.
- حفز الجميع (قيادة وتابعين) لتركيز جل اهتمامهم على الأهداف التي ينبغي تحقيقها في المستقبل.

- **تحقيق أهداف المنظمة**

تقع على القيادة مسؤولية تحقيق اهداف المنظمة في التطور والاستمرار والتطور رغم المنافسة والتحديات والمشكلات والمناوئين ونقص الفرص من خلال **توفير** عناصر الإنتاج وتوظيفها بكفاءة عالية وتنمية إيمان التابعين بتلك الاهداف بعد جعلهم على بينة منها واقناعهم بهم بقصد استمرار تمسكهم بتلك الأهداف حتى في حالة رحيلها عن المنظمة

- **استقطاب التابعين**

لا تتمكن القيادة من تحقيق الأهداف التي تسعى إليها مهما امتلكت من كفاءة وموارد ما لم يتوفر لها تابعون اكفاء وشجعان ويتبادلون معها الثقة والولاء ويؤمنون برسالتها ورؤيتها ويضيفون امكاناتهم الى امكاناتها، ولذلك ينبغي لها اختيار التابعين في ضوء كفاءتهم واخلاصهم لتمكينها من تنفيذ اعمال تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويقول الإمام علي رضي الله عنه لعامله في مصر مالك الاشتر "ثم انظر في أمور عمالك، فاستعملهم اختيارا، ولا تولهم محاباة واثرةً فإنَّهما جماع من شُعَب الجور والخيانة، وتَوخ منهم أهل التجربة والحياء من أهل البيوتات الصَّالحة والقدم في الإسلام فإنَّهم أَكرمُ أخلاقاً، وأصحُّ أغراضاً، وأقل في المطامع إشرافا، وأبلغ في عواقب الأمور نظرا، وتفقد أعمالَهم، وابعث العيونَ من أهل الصدق والوفاء عليهم، فإنَّ تعاهُدَك في السرِّ لأمورهم حدوةٌ لهم على استعمال الأمانة والرِّفق بالرَّعِيَّة، وتحفظ من الأعوان، فإنْ أحدٌ منهم بَسَط يدَه إلى خيانة اجتمعتْ بها عليه عندك أخبارُ عيونك، اكتفيتَ بذلك شاهدا، فبسطتَ عليه العقوبة في بدنه وأخذتَه بما أصاب من عمله، ثم نصبتَه بمقام المذلة ووسمتَه بالخيانة وقلَّدتَه عارَ التهمة".

وقد أدركت القيادات في المجتمعات المتقدمة ان التحديات الكبيرة التي تواجهها لا تكمن في استقطاب التابعين الذين يمتلكون الشجاعة والخبرة والمهارة اللازمة لإنجاز العمل فحسب، وإنما في الإبقاء عليهم واستمرارهم معها.

وحريٌّ بالبيان ان معظم القيادات في المجتمعات المتخلفة لا تستقطب التابعين الذي يمتلكون الكفاءة والخبرة والشجاعة والمفعمين بالنشاط والحيوية ولديهم القابلية على النمو viable والتطور في اعمالهم وانما تستقطب تابعين يجيدون التزلف لها، ولا تدرك ان أضرار ذلك تصيب الجميع (القيادة والتابعين) وتجعل المنظمات لا تقوى على مواجهة المنافسة والتحديات وتتآكل او تتلاشى وتتهاوى stagger على الامد البعيد.

- **تحديد مسؤوليات التابعين**

يتعين على القيادة تحديد مسؤوليات التابعين وجعلهم على بينة منها منعا لتداخل المسؤوليات فيما بينهم ومراقبة الأداء وتصحيح الانحرافات السيئة ومساءلة المقصرين وتكريم الأكفاء ومنع الفوضى في العمل.

وقد وردت في القرآن الكريم آيات عديدة حدد الله سبحانه وتعالى للرسول محمد ﷺ مسؤولياته منها قوله تعالى "يَا أَيُّهَا النَّبِيُّ إِنَّا أَرْسَلْنَاكَ شَاهِداً وَمُبَشِّراً وَنَذِيراً وَدَاعِياً إِلَى اللَّهِ بِإِذْنِهِ وَسِرَاجاً مُنِيراً"، وقوله تعالى يخاطب الرسول ﷺ " إِنَّا أَنْزَلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ لِلنَّاسِ بِالْحَقِّ فَمَنِ اهْتَدَى فَلِنَفْسِهِ وَمَنْ ضَلَّ فَإِنَّمَا يَضِلُّ عَلَيْهَا وَمَا أَنْتَ عَلَيْهِمْ بِوَكِيلٍ".

- **تفويض الصلاحيات للعاملين**

فرض التوسع الكمي والنوعي في الاعمال على القيادة تفويض جزء من

صلاحياتها للتابعين، ويعرف تفويض الصلاحية بانه إجراء قانوني يتنازل بموجبه صاحب السلطة عن جزء من سلطته إلى آخر يزاول السلطة في حدود السلطة المخولة له، ويشير مفهوم تفويض الصلاحيات ايضا إلى منح العاملين قدراً من الصلاحيات ليتمكنوا من تنفيذ الاعمال المكلفين بها، او هو منحهم السلطة اللازمة لإنجاز بعض الاعمال نيابة عن القيادة، او هو تنازل القيادة عن بعض سلطاتها إلى التابعين لإنجاز الاعمال دون الرجوع إليها مع بقائها مسؤولة عن تلك الاعمال.وتتحقق القيادة والتابعين والمنظمة فوائد عديدة من تفويض الصلاحيات للتابعين منها [21]:يوفر المزيد من الوقت للقيادة للتركيز على الاعمال المهمة، رفع معنويات التابعين ويحفزهم للاستمرار مع القيادة، ويجعلهم يشعرون ان القيادة تهتم بهم وتشجعهم على الابداع، ويطلق unleash امكاناتهم ويطور قدراتهم ويجعل منهم قادة في اعمالهم، ويعزز ثقتهم بأنفسهم، ويشجعهم على اتخاذ القرارات التي تتعلق بأعمالهم في حدود الصلاحيات الممنوحة لهم، ويجعلهم بارعين ومتحمسين لاداء الاعمال التي تعهد إليهم، ويعد هذا من اصعب مسؤوليات القيادة من وجهة نظر المدير التنفيذي لشركة جونسن اند جونسن الامريكية، اذ يرى ان التابعين يترددون في اتخاذ القرارات المتعلقة باعمالهم بسبب خوفهم من ارتكاب الأخطاء، انجاز الاعمال في اوقاتها وخفض كلفة أدائها، وتمكين زبائن المنظمة من الحصول على السلع والخدمات بوقت قصير وكلفة اقل، يساعد القيادة على اكتشاف قدرات التابعين وكفاءتهم ومدى حاجتهم للتدريب والتطوير او نقلهم إلى اعمال اخرى.

اما متطلبات تفويض الصلاحيات للتابعين فهي: لا تستحوذ القيادة على جميع السلطات، ولا تخشى ان يصبح التابعون أفضل منها، ولا تتوقع ان يقلل التفويض من هيبتها ومكانتها بينهم، تثق القيادة بقدرات التابعين وامكاناتهم ورغبتهم في التطور

واستعدادهم لحمل مسؤولية قراراتهم، يتم تفويّض الصلاحيات بالحدود التي تسمح بتحقيق الأهداف، تحديد ما يفوض، ومن يفوض، ومتابعة انجاز اعمال المفوضينن وتدريب التابعين على الاعمال التي تفوض لهم، وان تبقى القيادة مسؤولة عن الاعمال المفوضة، وقياس اداء التابعين المخولين في ضوء معايير موضوعية، وتكون مسؤوليات التابعين مساوية للصلاحيات الممنوحة لهم، توفر الرغبة والقدرة والكفاءة لدى التابعين لحمل مسؤولية الاعمال التي تناط بهم مسؤولية تنفيذها، والتأكد من فهم التابعين لحدود الصلاحيات المخولة لهم.

وقد ورد التفويض صريحا في القران الكريم ويتجلى ذلك في طلب موسى عليه السلام من اخيه هارون عليه السلام ان يخلفه في قومه عندما ذهب الى المناجاة ويظهر هذا في قوله تعالى "قَالَ مُوسَىٰ لِأَخِيهِ هَارُونَ اخْلُفْنِي فِي قَوْمِي وَأَصْلِحْ وَلَا تَتَّبِعْ سَبِيلَ الْمُفْسِدِينَ" ويظهر في هذه الاية الكريمة ان موسى عليه السلام اختار من يفوض له المهمة وحدد الأمور التي يتعين على المفوض القيام بها وحذره من بعض الأمور.

ويظهر أيضا من دراسة سيرة الرسول محمد ﷺ العطرة أنه أول من وظف مبدأ تفويض الصلاحية في الدولة الإسلامية بعدما نمت وتوسعت سلطاتها، إذ استخلف بعض أصحابه في إدارة المدينة أثناء غيابه فقد استخلف سباع بن عرفطة الغفاري عندما سار إلى خيبر، كما أناب بعض أصحابه في قيادة السرايا أثناء الفتوحات، وبعث عماله لجمع الصدقات، وأناب بعضا ممن تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للإنابة في الأقاليم الإسلامية آنذاك بأن يؤموا الناس في الصلاة ويتولوا جباية الزكاة ويفصلوا في المعاملات بين الأفراد، وقد استمر العمل بمبدأ تفويض الصلاحية بعد وفاة الرسول محمد ﷺ في الدولة الإسلامية بصورة متزايدة انسجاما مع التوسع الذي شهدته تنظيماتها.

واتسع نطاق تفويض السلطة منذ أن بدأت الاستعانة بأفراد آخرين يتولون تنفيذ الأعمال المطلوبة لأداء المعاملات، فقد تم تفويض الصلاحيات للولاة والقضاة ورؤساء الدواوين والعاملين فيها وغيرهم كل حسب موقعه في التنظيم الإداري قصد توفير الأمن لأفراد المجتمع والسهر على مصالحهم وحسم المشكلات التي قد تحدث فيما بينهم بسبب المعاملات.

- **تحقيق أهداف التابعين**

تؤكد الوقائع بان القيادة التي تسهم في تمكين التابعين من تحقيق اهدافهم وتنمي علاقاتها معهم على التعاون والثقة تتمكن من بلوغ الاهداف التي تسعى اليها بكفاءة، بينما تخفق القيادات التي تتجاهل مصالح التابعين ولا تمكنهم من الوصول الى الاهداف التي من اجلها قرروا اتباعها في تحقيق الأهداف المطلوبة القيادة

وقد اوضح الرسول محمد ﷺ ما يلحق بالوالي (القائد) الذي يُعرِض عن حقوق الناس ويستهين بحاجاتهم قائلا: "ما من أمام او والٍ يغلق بابه دون ذوي الحاجة والخلة والمسكنة إلا أغلق الله أبواب السماء دون حاجته وخلته ومسكنته".

ويتعين على القيادة في ضوء ما تقدم تمكين التابعين من تحقيق أهدافهم المادية والمعنوية، وتنظيم علاقاتها معهم على وفق التعاون والولاء، وتوفر لهم الظروف الملائمة لإضافة امكاناتهم إلى إمكاناتها ومنحهم حوافز مادية ومعنوية خارج إطار مألوفاتهم.

القيادة تقدم للتابعين حوافز خارج اطار مألوفاتهم

القيادة تمنح التابعين حقوقا أكثر

النموذج الاول:

كانت ماري كاي اش، مدير شركة ماري كاي لمستحضرات التجميل تقدم سيارة كاديلاك قرنفلية كهدية للبائعة التي تحقق اعلى المبيعات تثمينا لإنجازاتها في عملها، وبذلك رفعت قيمة تلك الشركة من خمسة الاف دولار عند التأسيس الى مليار دولار، بالإضافة الى ذلك كانت تعتقد بان في رأس كل شخص يعمل معها لافتة مكتوب عليها "اجعلني اشعر باهميتي" وقد عملت كل ما في وسعها لتلبي مطلب هذه اللافتة فتمكنت من قيادة العاملين معها بنجاح منقطع النظير.

المصدر: وليم كوهين، فن القيادة، (الرياض: مكتبة جرير،2014)، ص:90.

النموذج الثاني:

دأبت مديرة مطعم للّاكو LILA CO في مدينة سودرهامن في السويد على تمكين التابعين من الحصول على جميع حقوقهم، بالإضافة الى ذلك تنظم لهم سفرات سياحية قصيرة على نفقة الادارة وكانت تحرص على المشاركة فيها تعبيرا عن اهتمامها بتطوير علاقاتها الاجتماعية معهم خارج العمل.

- **حفز التابعين**

يرى هنري كيسنجر وزير خارجية امريكا الاسبق ان مسؤولية القيادة بعد استقطاب أفضل التابعين هي تحريكهم من المكان الذي هم فيه إلى المكان الذي يتعين

عليهم التواجد فيه لتحقيق الأهداف المطلوبة بعد ان تمكنهم من تحقيق اهدافهم المشروعة وتمنحهم الحقوق التي يستحقونها ما داموا يؤدون اعمالهم بالكفاءة المطلوبة، إدراكا منها بان لكل واحد منهم حاجات معينة واهدافا محددة يسعى الى اشباعها وتحقيقها من خلال التحاقه بالعمل.

وتأسيسا على ما تقدم يتعين على القيادة معرفة دوافع العاملين وحاجاتهم وقدراتهم، والاساليب التي يمكن من خلالها حفزهم لتطوير انتاجيتهم والتأثير في سلوكهم ايقافا او تغييرا حسب معطيات المواقف.

وحري بالابانة هناك نوعان من الحوافز هما: الحوافز المادية والحوافز المعنوية، وان اهمية كل منهما في التأثير في سلوك العاملين وادائهم تعتمد على المستوى الاقتصادي والاجتماعي للفرد وطبيعة العمل المكلف به وظروفه وجنسه وعمره وغيرها من العوامل الاخرى، وقد برهنت الدراسات العلمية بان تقديم الحوافز للعاملين يلعب دورا هاما في تحقيق ما يأتي :

1. رفع معنويات العاملين
2. زيادة التعاون بين القيادة والعاملين،
3. تطوير انتاجية العمل
4. والارتقاء بمستوى ولاء العاملين للمنظمة.

- حماية التابعين من شرورها ومن شرور الاخرين خارج المنظمة.

حماية التابعين من الاخرين

يخبر القرآن الكريم ان الله تعالى امر موسى عليه السلام ان يسري ببني اسرائيل ليلا لينقذهم من ظلم فرعون وبطشه في قوله تعالى "فأَسْرِ بِعِبَادِي لَيْلا إِنَّكُم مُتَّبِعُونَ".

- **تطوير التابعين**

ينبغي ان تتولى القيادات تدريب التابعين وتطوير مهاراتهم وخبراتهم والارتقاء بمستوى سلوكهم وأدائهم إلى الأفضل لاجل الارتقاء بإنتاجيتهم واحداث تغييرات حسنة في سلوكاتهم واتجاهاتهم، وإعداد البعض منهم ليكونوا قادة في المستقبل، ويظهر في القران الكريم ان نبي الله داؤود ﷺ كان يحضر ابنه سليمان ﷺ إلى مجلسه حين يتحاكم إليه بنو إسرائيل لينشأ فطنا ذكيا راجح العقل.

وأشار القرآن الكريم إلى أن الله سبحانه وتعالى بعث الرسل والانبياء الى الناس لتزكيتهم وانقاذهم من الضلالة التي كانوا عليها وتعليمهم الأحكام المتعلقة بأداء العبادات والمعاملات وتنظيم العلاقات بينهم على وفق أساليب تحقق مرضاة الله وتسهم في تعمير البلاد وتعود بالخير على العباد، ويظهر ذلك في قوله تعالى "هُوَ الَّذِي بَعَثَ فِي الْأُمِّيِّينَ رَسُولاً مِنْهُمْ يَتْلُو عَلَيْهِمْ آيَاتِهِ وَيُزَكِّيهِمْ وَيُعَلِّمُهُمُ الْكِتَابَ وَالْحِكْمَةَ وَإِنْ كَانُوا مِنْ قَبْلُ لَفِي ضَلالٍ مُبِينٍ ".

وقد تضمن القرآن الكريم العديد من الآيات التي تبين ان الرسول ﷺ اجاب على الأسئلة التي يسألها الناس عن الأمور التي يجهلونها ليطور معلوماتهم، وحسبنا أن نقدم هنا بعضا مما تضمنته سورة البقرة بهذا الصدد، فقد سألوا الرسول عن سبب ظهور الهلال صغيرا كالخيط ثم يكبر تدريجيا إلى إن يصير كالقرص، وقد بين لهم أن في ذلك فوائد للناس في دنياهم ودينهم لان الهلال لو بقى على حال واحد لتعذر عليهم معرفة أوقات أداء العبادات وتحديد مواعيد تنفيذ الالتزامات والمعاملات وتسديد الديون، فمثلا يعرفون من خلاله مواعيد الصوم والحج والعدة ومدة الرضاعة وغيرها من الأمور الأخرى، ويظهر هذا في قوله تعالى "يَسْأَلُونَكَ عَنِ الْأَهِلَّةِ قُلْ هِيَ مَوَاقِيتُ لِلنَّاسِ وَالْحَجِّ ".

وسألوا الرسول ﷺ عن ماذا ينفقون فحدد لهم المجالات التي ينفقون بها أموالهم التي كسبوها عن طريق الحلال، وبين لهم أنهم كلما استكثروا من الانفاق من المال الحلال في وجوه الخير والبر ازدادوا ثوابا وأجرا عند الله وتوطدت علاقاتهم بالآخرين، ويظه هذا قوله تعالى "يَسْأَلونَكَ مَاذَا يُنْفِقُونَ قُلْ مَا أَنْفَقْتُمْ مِنْ خَيْرٍ فَلِلْوَالِدَيْنِ وَالْأَقْرَبِينَ وَالْيَتَامَى وَالْمَسَاكِينِ وَابْنِ السَّبِيلِ وَمَا تَفْعَلُوا مِنْ خَيْرٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ"، وسألوا الرسولﷺ عن الخمر والميسر، كما يظهر في قوله تعالى "يَسْأَلونَكَ عَنِ الْخَمْرِ وَالْمَيْسِرِ قُلْ فِيهِمَا إِثْمٌ كَبِيرٌ وَمَنَافِعُ لِلنَّاسِ وَإِثْمُهُمَا أَكْبَرُ مِنْ نَفْعِهِمَا"، فبين لهم ان الله تعالى حرمهما لانهما من المفاسد التي إذا تعود الإنسان عليها تحكمت في إرادته وملكت عليه أهواءه وعطلت طاقاته العقلية والبدنية ويشق على من يدمن عليها أن يتركها، واخبرهم أن الخمر والميسر والأنصاب والأزلام رجس من عمل الشيطان وأن الشيطان يريد ان يوقع بين المؤمنين العداوة والبغضاء في الخمر والميسر ويصدهم عن عبادة الله، فالميسر يجلب الخراب للفرد والمجتمع ويبدد الأموال، أما الخمر فيذهب العقل الذي يعد عماد التفكير السليم، وسألوا الرسول ﷺ عن المحيض، فبين لهم أن الحيض مستقذر كريه، وفيه أذى للرجل والمرأة، وذكر لهم قوله تعالى "وَيَسْأَلونَكَ عَنِ الْمَحِيضِ قُلْ هُوَ أَذىً فَاعْتَزِلُوا النِّسَاءَ فِي الْمَحِيضِ وَلا تَقْرَبُوهُنَّ حَتَّى يَطْهُرْنَ فَإِذَا تَطَهَّرْنَ فَأْتُوهُنَّ مِنْ حَيْثُ أَمَرَكُمُ اللَّهُ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ التَّوَّابِينَ وَيُحِبُّ الْمُتَطَهِّرِينَ"، وأوضح القرآن الكريم أيضا أهمية التدريب العملي في تطوير المعلومات والمهارات، وحسبنا أن نذكر منها قول الحق تبارك وتعالى "فَبَعَثَ اللَّهُ غُرَاباً يَبْحَثُ فِي الْأَرْضِ لِيُرِيَهُ كَيْفَ يُوَارِي سَوْءَةَ أَخِيهِ قَالَ يَا وَيْلَتَى أَعَجَزْتُ أَنْ أَكُونَ مِثْلَ هَذَا الْغُرَابِ فَأُوَارِيَ سَوْءَةَ أَخِي فَأَصْبَحَ مِنَ النَّادِمِينَ"، وقد

نزلت هذه الآية بعد أن قتل هابيل أخاه قابيل وترك جثته فبعث الله غرابا ينبش التراب بمنقاره ورجليه ليعلمه كيف يُدفن الموتى.

- **الارتقاء بمعنويات التابعين**

لا تحقق القيادة الأهداف التي تسعى إليها وان امتلكت الكفاءة والموارد المطلوبة ما لم تكن معنويات التابعين عالية وموالين لها، ولذلك يتعين عليها تطوير بأفكارهم وملاحظاتهم وكفاءتهم وتشركهم معها في عمليات التخطيط وصنع القرارات والنجاحات، وتؤسس علاقاتها معهم على التعاون والثقة والولاء، وتحتفي بنجاحاتهم وانجازاتهم وكأنها نجاحاتها وانجازاتها، وتجزل لهم المكافآت كلما حققوا أهدافا متميزة، وتبدو أمامهم شجاعة ومتماسكة ومبادرة وواثقة ومطمئنة حتى في اشد حالات قلقها، وتؤكد لهم استعدادها لحمل مسؤولية اخطائها واخطائهم، وتذلل الصعاب والمشكلات التي تواجههم في العمل، وتسعى جاهدة لدمجهم مع المنظمة وتمنحهم الامل والتفاؤل بمستقبل افضل، وتشعرهم بان مقترحاتهم وأفكارهم تستفيد منها في تطوير خططها وقراراتها وسلوكها، والأهم من كل ذلك تنظر إليهم على انهم شركاء لها.

- **تعزيز ولاء التابعين للمنظمة**

يشير مفهوم الولاء إلى الإخلاص والوفاء، ولذلك فهو لا يتحقق بسهولة ويتطلب بذل جهود كبيرة ولمدة طويلة، وصرف أموال طائلة لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه وتسهم في تكوينه.

وينبغي ان يكون ولاء التابعين للمنظمة حقيقيا وعن وعي بأهدافها وليس للقيادة فهي مغادرة موقعها عاجلا او آجلا، ولا بد ان يكون مقترنا بالكفاءة، اذ لا يمكن أن يكون لولائهم مغزى ولا سيما في بيئة شديدة المنافسة اذا كانت الكفاءة تنقصهم ولا يستطيعون دعم مسيرة المنظمة وتعزيز قدراتها التنافسية .

ويتعين على القيادة مراقبة ولاء التابعين باستمرار لمعرفة ارتفاعه او انخفاضه والأسباب التي تكمن وراء ذلك من خلال قياس مدى استعدادهم للتضحية بالمغريات والعروض التي تقدمها لهم المنظمات المنافسة لحفزهم على الانتقال إليها، وعليها اتخاذ الاجراءات التي تسهم في الحد من تدهور ولائهم بالوقت المناسب.

وتترتب عن ولاء التابعين للمنظمة نتائج ايجابية مهمة للمنظمة والقيادة والتابعين أنفسهم منها: تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها في الاستمرار والتطور من خلال تطوير انتاجيتها كميا ونوعيا والمحافظة على ممتلكاتها المادية والمعنوية، وخفض الصراعات والمشكلات في المنظمة إلى اقل مستوى، ويسهم هذا في توظيف الامكانات المتاحة للجميع (قيادة وتابعين) في المجالات التي تحقق أهداف المنظمة والتابعين، ويسهل عمل القيادة استقطاب ذوي المهارات العالية، ويجعل النفقات المرتبطة بعملية استقطاب

التابعين وتدريبهم في اقل مستوى، ويتطلب الارتقاء بولاء التابعين ما يأتي: اعتماد الكفاءة والمهارة في تعيين التابعين وترقيتهم وتطويرهم وتوطيد علاقات القيادة معهم، وتوسيع مشاركتهم في عمليات التخطيط وصنع القرارات وإدارة المنظمة، وتمكينهم من تحقيق أهدافهم والابتعاد عن تصيد أخطائهم وتزويدهم بمعلومات عن خطط المنظمة ونجاحاتها وإخفاقاتها والمشكلات والتحديات التي تواجهها والفرص المتاحة لها وان لا تؤسس العلاقات معهم على النفعية utilitarian، إذ أن كل علاقة تقوم على النفعية لا تستمر، ويظهر ذلك جليا في قوله تعالى "وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَعْبُدُ اللَّهَ عَلَى حَرْفٍ فَإِنْ أَصَابَهُ خَيْرٌ اطْمَأَنَّ بِهِ وَإِنْ أَصَابَتْهُ فِتْنَةٌ انْقَلَبَ عَلَى وَجْهِهِ خَسِرَ الدُّنْيَا وَالْآخِرَةَ ذَٰلِكَ هُوَ الْخُسْرَانُ الْمُبِينُ "، لقد كان سبب نزول هذه الآية الكريمة هو أن جماعة من الأعراب التحقوا بالرسول ﷺ وبايعوه إلا أن الواحد منهم كان يرى أن استمراره في الإسلام مرهون بما يحققه من منافع وفوائد في صحته وأولاده وأمواله فان أصابه الخير الذي يتوقعه من إسلامه استمر في إسلامه وفي تأييده لقيادة الرسول ﷺ، وان تحقق خلاف ذلك قطع علاقته بالإسلام وبالرسول ﷺ.

- **تقويم التابعين**

تستهدف عمليات تقويم التابعين تحديد كفاءتهم ومدى إسهامهم في إنجاز الأعمال المنوطة بهم، ومدى تطورهم في أعمالهم والتزامهم بتعليمات العمل.

ويثير تقويم القيادة للتابعين شعورا سيئا لديهم لتوقعهم بانها تستهدف منه كشف اخطائهم ومعاقبتهم وليس تحديد المشكلات التي تواجههم اثناء اداء الاعمال واتخاذ الاجراءات لمعالجتها وتطوير ادائهم وسلوكهم إلى المستويات المطلوبة ومكافأة من يستحق المكافأة تثمينا وتشجيعا له للاستمرار بهذا الاتجاه، وفي ذات الوقت توجيه المخالفين للتعليمات والتوجيهات وحفزهم بجميع أساليب الترغيب والترهيب لتطوير سلوكهم وادائهم والابتعاد عن ارتكاب المخالفات، وقد أكد الله سبحانه وتعالى ذلك في قوله "وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَى عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُون"، ويظهر في هذه الآية ان القيادة تتولى مسؤولية مراقبة أداء التابعين للمعاملات والعبادات لتصحح الانحرافات التي قد تحصل في أدائهم وسلوكهم، وترتقي بهم إلى ما يرضي الله ويعمر البلاد وينفع العباد.

وتتطلب عمليات تقويم التابعين ما يأتي: تحديد مستويات الاداء المطلوب، وتقويم التابعين بموضوعية شديدة ومناقشة نتائج التقويم معهم، ولا يستهدف تقويم التابعين تصيد اخطائهم ومعاقبتهم، وإنما معرفة كفاءة ادائهم وحسن التزامهم واستقامة سلوكهم ومدى قدرتهم على توظيف جميع الامكانات والموارد المتاحة لهم بكفاءة، وضع تعليمات واضحة تبين المكافآت والعقوبات التي تترتب عن تقويم الاداء والالتزام بها وعرضها على التابعين ومناقشتها معهم، وتقديم المكافآت الى المستحقين وتكريمهم بحضور الآخرين في الوقت المناسب، ولا يُعاقب قائد المجموعة أمام مجموعته لكيلا ينهار مبدأ السلطة، وتنمية أهمية دور التقويم الذاتي لدى التابعين ليتولوا تقويم ادائهم وسلوكهم بأنفسهم قبل أن تقيمهم القيادة.

وجدير ذكره ان تقويم التابعين في المجتمعات المتخلفة ينفذ على اسس بعيدة جدا عن الموضوعية في معظم الحالات، وغالبا ما يستهدف معاقبة التابعين والانتقام منهم، وقد تسبب ذلك في العديد من المشكلات للقيادة والمنظمة وللتابعين منها: يجعل التابعين محبطين ويشعرون بالظلم فتتدنى انتاجيتهم، ويبحثون عن فرص للانتقال إلى منظمات أخرى او تتزايد صراعاتهم مع القيادة ولا سيما عندما تنقد سلوكهم أو اداؤهم علنا وباسلوب فظ.

إيجاد بيئة عمل ملائمة

تعرف بيئة العمل على أنّها جميع الظروف (المعنويّة والماديّة والاجتماعية والنفسية) التي تكون لها تأثيرات مباشرة في التابعين في العمل، فهي اما ان تحفزهم لتوظيف أفضل امكاناتهم في العمل، او تكون سببا لانخفاض معنوياتهم وانتاجيتهم، وتدفعهم للانتقال إلى منظمات اخرى، ولذلك تحرص القيادات في المجتمعات المتقدمة على توفير بيئة عمل ملائمة للتابعين تتوفر فيها جميع المتطلبات المادية والمعنوية، وتسعى لتوفير بيئة عمل ملائمة للعاملين من خلال تمكينهم من تحقيق أهدافهم واشباع احتياجاتهم وتأسيس علاقات معهم يسودها الدعم والثقة والولاء والتعاون في السراء والضراء

ويشعرون بالسعادة في العمل [25]، بينما لا توفر القيادات في المجتمعات المتخلفة بيئة عمل ملائمة للتابعين ولذلك تكون معنوياتهم وانتاجيتهم متدنيتين وتتفاقم المشكلات والاختلافات بينهم وبين القيادة.

محاربة الفساد

رغم ان مفهوم الفساد واسعاً وشاملاً وله تجليات ووظائف متعددة ومختلفة في شتى الحقول المادية والقيمية، ولكنه يعرف بانه ظاهرة سيئة قد تحدث بشكل فردي او جمعي نتيجة توظيف السلطة بصرف النظر عن مصدرها في تحقيق منافع خاصة (مادية او/ ومعنوية) غير شرعية لشخص او لعدة اشخاص.

وتعد ظاهرة الفساد الإداري والمالي ولا سيما في الدول المتنامية آفة خطيرة تعرقل تنفيذ الاعمال وتعمق التخلف فيها، وتحول دون حصول الأفراد على حقوقهم، ولذلك يتعين على القيادة تشخيص الفساد والمفسدين وتحديد مسببات هذه الظاهرة وعناصرها الرئيسة، وتطويقها وتجفيف منابعها ومكافحتها بإجراءات صارمة.

وتختلف درجة شمولية الفساد من منظمة إلى اخرى او من مجتمع لآخر، فقد يكون الفساد محدودا ويمارسه فرد واحد او عدة أفراد في المنظمة وتكون تأثيراته السيئة ضئيلة ويمكن القضاء عليه بسهولة، او قد يكون الفساد شاملا ويمارسه كبار المسؤولين وله أضرار خطيرة وتأثيرات سيئة كبيرة، وتتداخل فيه عوامل مختلفة يصعب التمييز بينها ولا يمكن القضاء عليه بسهولة.

ويتعين على القيادة منع الفساد المالي والاداري من التسرب إلى نفسها قبل ان تحاربه في التابعين وتشجع التابعون للاقتداء بها في هذا المجال لانه من اخطر انواع الفساد من حيث تأثيراته على المنظمة وعلى التابعين.

ولا بد ان تدرك القيادة جيدا انها عندما تقدم على محاربة الفساد فانها ستواجه مقاومة شرسة وهجمة مضادة منظمة من الفاسدين والمفسدين، ويتخذ الفساد الأنماط الاتية:

- الرشوة Bribery، وتعني حصول شخص على منفعة (مالية في الغالب) مقابل تمرير اعمال او تنفيذها خلافاً للقوانين.
- المحسوبية Nepotism والمحاباة Favoritism، وتعني تفضيل جهة على اخرى بغير حق في المجالات بقصد تحقيق مكاسب غير مشروعة، كما في حالة منح المقاولات والعطاءات او عقود الاستئجار والاستثمار او التوظيف وغيرها.
- الوساطة، وتعني تدخل شخص ذي مركز مؤثر لصالح من لا يستحق، مثلا تمكين شخص من الحصول على وظيفة لا يستحقها او إحالة عقد إلى من لا يستحق.
- الابتزاز Blackmailing والتزوير fraud، وهو استغلال الموقع الوظيفي في الحصول على المال من الآخرين بتبريرات قانونية او إدارية، او إخفاء التعليمات النافذة عن الأشخاص المعنيين كما يحدث في دوائر الضريبة، او تزوير الوثائق وغيرها.
- **الانتهازية** opportunism**،** وتعني اغتنام الفرص لتحقيق أهداف شخصية على حساب المصالح العامة، ويكون الانتهازي مستعدا للتخلي عن مبادئه او تغيير

مواقفه وانتماءاته إلى حيث تتحقق مصالحه الخاصة، ويرجح مصالحه الشخصية على جميع المبادئ والاستحقاقات، ويكون سلوكه انعكاسا طبيعيا لما يختلج في ذاته من اهتمام بمصالحه الشخصية، ويعتمد ثقافة التبرير لممارساته النفعية، ويخبر الله تعالى عن الانتهازيين في قوله "وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَعْبُدُ اللَّهَ عَلَى حَرْفٍ فَإِنْ أَصَابَهُ خَيْرٌ اطْمَأَنَّ بِهِ وَإِنْ أَصَابَتْهُ فِتْنَةٌ انْقَلَبَ عَلَى وَجْهِهِ خَسِرَ الدُّنْيَا وَالْآخرةَ ذَلِكَ هُوَ الْخُسْرَانُ الْمُبِينُ"، وقد دأبت القيادات في المجتمعات المتقدمة على تنشئة أفرادها على مقت الانتهازية ومحاربتها، كما تتولى تشخيص الانتهازيين بموضوعية شديدة، وتحجم نشاطاتهم، وتبعدهم عن المنظمات لكيلا ينشروا سمومهم بين التابعين ويستفحل ضررهم على المنظمات وعلى التابعين وبقية أفراد المجتمع، بينما تعمل القيادات في المجتمعات المتخلفة على استقطاب الانتهازيين ودعمهم، وتوفر لهم بيئة خصبة لنشر الانتهازية.

- السرقات.
- غسيل الاموال.
- انواع اخرى من الفساد: الحصول على رشوة انتخابية وعلى راتب دون اتقان العمل، والتهرب من اداء العمل، والسماح بانتشار الفساد، والتهرب من دفع الضرائب، وتعيين الأقارب دون توفر شرط الكفاءة فيهم او تعيينهم في المواقع الحيوية، والحصول على الاكراميات، والسماح للطلبة بالغش، وعدم الوزن بالقسط.

وجدير ذكره ان مسؤولية محاربة الفساد لا تقع على القيادة وحدها وإنما على الجميع بسبب خطورة النتائج التي تترتب عنه والتي تلحق أضرارا كبيرة بالمنظمة والقيادة والتابعين والآخرين، ويشير القرآن إلى ان الله تعالى يكره الفساد في قوله تعالى "وَاللَّهُ لَا يُحِبُّ الْفَسَادَ"، وفيما يأتي اهم أضرار الفساد:

1. إهدار الموارد.
2. تدني انتاجية المنظمة.
3. انتشار الظلم والحقد.
4. انهيار القيم الأخلاقية القائمة على الصدق والأمانة والعدل والمساواة وتكافؤ الفرص وغيرها.
5. انتشار الكراهية بين الأفراد.

مشجعات انتشار الفساد

هناك العديد من العوامل المشجعة لانتشار الفساد منها: الاستبداد، والتهاون في تطبيق الضوابط الاقتصادية والمجتمعية، وغياب أجهزة الرقابة او ضعفها او وجود ثغرات تشريعية، أو غياب الوضوح في التشريعات، او تكون التشريعات مطاطة وتوفر مساحة للاجتهاد يستغلها المفسدون لتحقيق لمآربهم، او ضعف النظم التي تكشف الفساد، او فقدان سيادة القيم الجوهرية في المجتمع مثل عدم احترام القانون، وغياب ثقافة المحافظة على المال العام وعدم احترام حقوق الأفراد بشكل طبيعي وتلقائي.

وقد كشفت بعض قضايا الفساد التي فتحت ملفاتها في بعض الدول عن لجوء الفاسدين والمفسدين إلى أساليب احتيال متقدمة يحتاج الإلمام بخيوطها والسيطرة عليها جهودا كبيرة وخبرة متميزة وشجاعة في اتخاذ قرارات تقضي باحالة المفسدين إلى القضاء لاتخاذ الإجراءات الصارمة بحقهم

ولا بد من التأكيد على ان أي خلل في محاربة الفساد يسهم نشر الفساد وبراءة الفاسدين وتحصينهم بدلاً من ادانتهم.

وتؤكد الحقائق ان جميع المجتمعات والدول التي ينتشر فيها الفساد تعاني من فقر وتخلف وتدني الانتاجية ومشكلات معقدة عديدة في جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية رغم الموارد الهائلة المتاحة لها، ومن ابرز الامثلة على ذلك السودان والعراق والصومال وأفغانستان ومصر وغيرها من الدول المتنامية.

نموذج من الفساد في الشرق الاوسط

كشفت دراسة نفذتها مؤسسة شركاء من أجل الشفافية عن واقع الفساد في مصر من يوليو 2015 الى يونيو 2016 ان هناك 1102 واقعة فساد في مؤسسات الدولة بواقع 3 وقائع فساد يوميا، وجاءت وزارة التموين الأكثر فسادا وشهدت وحدها 215 واقعة فساد بنسبة 19.77% من اجمالي وقائع الفساد، ويليها المحليات برصيد 712 واقعة فساد بنسبة 11.5% تقريبا، ثم الصحة بـ97 واقعة فساد بنسبة 8.8%، ووزارة الزراعة بـ88 واقعة فساد بنسبة 7.9%، ويليها وزارة الداخلية بـ76 واقعة فساد بنسبة 6.89%، ثم وزارة التربية والتعليم بـ59 واقعة فساد بنسبة 5.35%، ووزارة المالية بـ49 واقعة بنسبة 4.44%، ووزارة الإسكان بـ36 واقعة بنسبة 3.26%، ويأتي بعد ذلك وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات برصيد31 واقعة بنسبة 2.8%، من اجمالي وقائع الفساد التي شهدها العام الأخير، ووزارة النقل بـ29 واقعة فساد بنسبة 2.63%، ووزارة العدل بـ24 واقعة بنسبة 2.17%، ثم وزارة الشباب والرياضة بـ23 واقعة بنسبة 1.99%، ثم وزارة التضامن الاجتماعي برصيد 19 واقعة بنسبة 1.72%، وجاءت بعد ذلك كل من وزارات البترول والأوقاف والاستثمار برصيد 18 واقعة فساد، ووزارة الآثار برصيد 17 واقعة، ثم وزارة التعليم العالي بـ16 واقعة فساد، ووزارة الكهرباء برصيد 14 واقعة، ووزارة الثقافة برصيد 9 وقائع، يليها وزارة الصناعة والتجارة برصيد 7 وقائع، ووزارة البيئة برصيد5 وقائع، تليها كل من وزارة قطاع الأعمال ووزارة القوى العاملة.

وجدير ذكره انه بعد ذكر هذه الحقائق استقال الوزيران صلاح هلال وخالد حنفي من

■ متابعة تحركات المنافسين والاعداء

لا تستطيع القيادة الفوز بعلاقات جيدة مع الجميع مهما كانت متسامحة وخبيرة في فن العلاقات الإنسانية، ولا بد ان تتوقع ان هناك من لا تتمكن من الارتباط معه بعلاقات جيدة ويحاول منعها من الاستمرار والتطور، وربما يسعى للاطاحة بها او

يؤلب الآخرين عليها بما فيهم التابعون لها، او ينشر عنها معلومات وبيانات غير صحيحة، او يضخم أخطاءها ويخفي نجاحاتها، او يقلل من شأنها بقصد تشويه سمعتها وزعزعة ثقتها بنفسها وزعزعة ثقة اتباعها بها ولذلك عليها ان تعد موقفهم منهم هو ضريبة نجاحاتها في عملها وتتعامل معهم بهدوء ، ومعرفة الأسباب التي تدفعهم لمنافستها ومعاداتها، وتنتهز جميع الفرص التي تعظم قوتها من جهة وتضعفهم من جهة أخرى بعد تقدير قوتهم بموضوعية ، وتسعى ما استطاعت لتحجيم تأثيراتهم السيئة عليها من خلال المحافظة على سرية خططها وأهدافها واعمالها ومتابعة نشاطاتهم وانتقاداتهم التي ربما تجد فيها ما ينبهها إلى ما قد فات عليها ويعينها على معرفة مواطن قوتها وضعفها، وعليها ان تتعامل مع كل عدو بحسب خطره، وتصب اهتمامها على العدو الأخطر والأقرب، وفوق كل هذا وذاك عليها ان لا تخلق لها اعداء جددا.

كما يتعين على القيادة ان تعد العدة لمواجهة اعدائها ومنافسيها ما استطاعت لترهبهم وتجعلهم يستشعرون قوتها وامكاناتها وهيبتها، وتكون غليظة معهم وتخترق تنظيماتهم وتفتت قوتهم وتوقفهم عن إلحاق الضرر بها، وفي ذات الوقت عليها ان تجنح للسلم ان هم جنحوا له.

وقد عمل قادة الدول المتقدمة على وفق منهج موضوعي في تقدير قوة اعدائهم ومنافسيهم بموضوعية شديدة فتمكنوا من التغلب على اعدائهم ومنافسيهم، بينما يقلل حكام الدول المتخلفة من أهمية قوة اعدائهم ومنافسيهم وبذلك تمكن اعداؤهم ومنافسوهم من دحرهم وإلحاق افدح الهزائم بهم، والانكى من ذلك يعتقدون ان الحديث عن القوة

الحقيقية الاعداء والمنافسين خيانة وعمالة، وشق للصف ونشر للوهن، فيفرضون على وسائل اعلامهم ان لا تتحدث عن قوة اعدائهم ومنافسيهم وانما عن قدرتهم على تدمير اعدائهم ومنافسيهم خلال لحظات، وقد عمل على وفق هذا النهج جمال عبد الناصر إبان الحرب مع اسرائيل في عام 1967، فقد قال "ان مصر سوف ترمي اسرائيل في البحر" ولكن لم يحقق ذلك بل اسرائيل هي التي إلحقت بمصر والدول العربية خسائر فادحة واحتلت المزيد من الاراضي العربية، كما سخر صدام حسين من اعدائه في حربه مع ايران وغزو الكويت وصراعه مع الولايات المتحدة الامريكية اثناء حرب الكويت عام 1991 وكان رغم الخسائر يطلق شعارات مثل "يا ما احلى النصر بعون الله"، وكان يصرح في بداية غزو امريكا للعراق عام 2003 بان حفنة تراب يرميها الفلاح البسيط تستطيع تظليل اجهزة الرادار الامريكية وان اطلاقة من بندقية جندي عراقي تسقط الطائرات المعادية.

تقدير أهمية قوة المنافسين والاعداء

سأل الخليفة ابو جعفر المنصور التابعين له: "أخبروني من صقر قريش من الملوك؟!" فحاول الجالسون منافقته فقالوا: "ذاك أمير المؤمنين الذي راضَ الملوك، وسكن الزلازل، وأباد الأعداء"، فأجابهم المنصور: "ما قلتم شيئا، ان صقر قريش هو عبد الرحمن بن معاوية الذي عبر البحر وقطع القفر ودخل بلداً أعجمياً منفرداً بنفسه، فمصّر الأمصار وجنّد الأجناد ودوّن الدواوين وأقام ملكاً عظيماً بعد انقطاعه".

المصدر: د. محمد صلاح البدري، الأسطورة، صحيفة الوطن المصرية http://www.elwatannews.com/news/details/1241630 بتاريخ 28/ 2016/6

- **مواجهة مع المعارضة**

لا يوجد انسان تحضى جميع قراراته وأهدافه وسلوكه وادائه وعلاقاته واختياراته بالقبول من قبل الجميع، ولا بد ان يتوقع وجود من لا يتفق معه ويعارضه وينتقده، وحتى هو نفسه قد لا يتفق مع نفسه دائما في تلك المجالات، وينطبق هذا الامر على القيادة، ولذلك يتعين عليها ان تتوقع من التابعين معارضة خططها وقراراتها وادائها وعلاقاتها ولا سيما عدما يشعرون بوجود فجوة واسعة بين أهدافهم المتحققة والاهداف التي يطمحون في تحقيقها وأهدا او انها مستبدة وتنشر الفساد او لا تلتزم بالقيم المنظمية والمنظومة الأخلاقية، او ربما يعارضونها حسدا من عند أنفسهم.

وتأسيسا على ما تقدم يتعين على القيادة ان تعد معرفة المعارضة الحالية والمحتملة وتحديد مدياتها وتأثيراتها امرا جوهريا، وتبذل المزيد من الاجتهاد diligence في اختيار الأساليب المناسبة للتعاطي معها من اجل انهاء الخلافات معها او تحجيم تأثيراتها السيئة عليها، وفي ذات الوقت تعد انتقادات المعارضة لخططها وقراراتها وسلوكاتها احد مصادر المعلومات التي تؤشر لها مواطن الخلل والضعف في ادائها وخططها وقراراتها واساليبها وتساعدها على اتخاذ الاجراءات المطلوبة لتسوية الاختلافات مع المعارضة واستمرار المنظمة وتطورها، ولذلك لا بد للقيادة من **استشعار المعارضة** من خلال المؤشرات الاتية:تزايد الصراعات بينها وبين التابعين وانخفاض معنويات التابعين وتدني انتاجيتهم وتدميرهم العوامل الإنتاج ،وتزايد شكوى

زبائن المنظمة وعملائها من التابعين، وتدهور ولاء التابعين للقيادة وتوقفهم عن مدها بالمعلومات التي تطور خططها وقراراتها وسلوكاتها وتبصرها بإخطائها.

وتؤكد الوقائع ان إهمال المعارضة او رفضها او التعامل معها بغير وعي يؤدي إلى تفاقمها وتزايد المواجهة بينها وبين القيادة ويترتب عنها انعكاسات سلبية لها تأثيرات بالغة في استمرار المنظمة وفيما يأتي ابرز استراتيجيات التعاطي مع المعارضة:

- استراتيجية التقبل الظاهري: وبموجبها تقبل القيادة المعارضة تقبلاً ظاهرياً يقف عند حد التعاطف مع المعارضة والتظاهر بالاهتمام بها، وتؤكد الوقائع ان هذه الاستراتيجية لا تكون مجدية على الامد البعيد، وربما تؤدي إلى تفاقم الخلافات بين القيادة والمعارضة، ولا سيما اذا كانت اسبابها تحفز الآخرين للانضمام للمعارضة.

- استراتيجية تقبل المعارضة: وبموجبها تهتم القيادة بالمعارضة اهتماماً حقيقياً وتبحث عن إيجاد حلول حقيقية ومجدية للخلافات بينها وبين المعارضين بعد معرفة دوافعهم، فقد تتولى تلبية مطالبهم المشروعة شريطة ان لا تترتب عن ذلك أضرار بالمنظمة ولا تنقص من مكانة القيادة وهيبتها، وتسهم في ذات الوقت في رفع كفاءة المنظمة وفاعليتها واستمرارها وتطورها والارتقاء بمعنويات التابعين، وتتطلب هذه الاستراتيجية من القيادة التعامل الواعي مع المعارضة وعقد حوارات هادفة معها واعتماد اخلاقية التّأني والهدوء وضبط النّفس والبعد عن الانانية والحمق وسوء التدبير واهمال الاهتمام بالتابعين، وتّدقق في ادعاءات

المعارضين، وفي ذات الوقت تحرص على تطوير خبراتها ومهاراتها وترقية سلوكاتها.

- استراتيجية المنع: وبموجبها تعمل القيادة على منع المعارضة بجميع الأساليب بما فيها الأساليب القسرية التي تستهدف اضعاف المعارضة او القضاء عليها.

وتؤكد الحقائق ان القيادات في المجتمعات المتقدمة تعمل على وفق استراتيجية التقبل الفاعل للمعارضة، وتشجع على المعارضة العلنية كدليل عملي يؤكد اعتمادها الأساليب الديمقراطية في تنظيم علاقاتها مع المعارضة، فاعترفت بأهمية المعارضة وقبلتها على أنها أمر مشروع، ونظرت إليها بمثابة قوة او سلطة مراقبة هامة داخل المنظمات، ومصدر يمدها بمعلومات مهمة تبصرها بمدى كفاءة خططها وقراراتها وسلوكها، فحصدت من ذلك نتائج حسنة عديدة منها احتواء المعارضة والاستفادة منها في تطوير المنظمات، اما القيادات في المجتمعات المتخلفة فان البعض منها تعمل على وفق استراتيجية التقبل الظاهري للمعارضة والقسم الاعظم منها تمنع المعارضة وتنظر إليها على انها شرّ مطلق فتعمل بجميع طاقاتها على منعها او استئصالها او الغائها او اقصائها إلى أبعد الحدود وتنفق مبالغ طائلة من اجل ذلك، وقد ادى ذلك إلى تزايد المعارضة في تلك المجتمعات وتوتر العلاقات بين القيادة والتابعين واسهم في تعميق التخلف في تلك المجتمعات.

- **بناء الائتلافات** Coalition **والتحالفات**

يتعين على القيادة معرفة الجهات التي بامكانها بناء ائتلافات وتحالفات معها على وفق مبادئ واضحة ولا سيما اذا كانت تلك الجهات مؤثرة influential وتمتلك امكانات لا يستهان بها، لكي تأمن شرها وفي ذات الوقت توفر لنفسها فرصة التركيز على توظيف امكاناتها في تحقيق أهدافها، شريطة ان تكون تلك التحالفات والائتلافات جدية ومدروسة وذات بنى هيكلية واضحة ومستدامة وليست طارئا امنيا او ضرورة وقتية ترتبط باحساس بالخطر القادم من هنا وهناك.

الفصل التاسع

حقوق القيادة

تمثل القيادة قطب الرحى في المنظمة، وهي عنصر فاعل ومؤثر في جميع العناصر الأخرى فيها، ولا بد ان يكون لها حقوق على المنظمة والتابعين كما لهم حقوق عليها، وينبغي ان تتمتع بكامل حقوقها لتكون راضية مرضية ومحفزة ذاتيا لتحسين ادائها وسلوكها وتحقق أهداف المنظمة في الاستمرار والتطور، وتوفر فرصا متعددة للتابعين لاشباع حاجاتهم المادية والمعنوية والنفسية ويتمكنوا من اداء الاعمال التي تعهد إليهم بكفاءة.

وقد كُتب الكثير عن مفهوم القيادة واهميتها وأهدافها ومسؤولياتها واخلاقياتها وانماطها وتأثيراتها في التابعين والمنظمات والاحداث والمواقف، ولكن ما كُتب عن حقوقها على التابعين والمنظمة لا زال قليلا جدا وأقل وضوحاً، وسبب ذلك هو اعتقاد الجميع بأن من يشغل موقع القيادة يتمكن من منح نفسه ما يشاء من الحقوق، لكن الامر ليس كذلك مطلقا، ولا سيما في المجتمعات المتقدمة، وقد تكون المسألة أوسع لو أمعنا النظر في هذا الموضوع، فكما يقع ظلم من القيادات على التابعين كذلك قد يقع ظلم من التابعين على قياداتهم عندما يبخسونها حقوقها.

وجدير ذكره ان العلاقة التي تتناول تحديد حقوق القيادة وحقوق التابعين تعد من أعقد العلاقات في جميع المجتمعات على مر التاريخ، فكلهما يرغب بالحصول على اكبر قدر من الحقوق، ولذلك تحدث بينهم صراعات وتجاذبات فيصبح الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) في خطر كبير.

ويعرض هذا الفصل حقوق القيادة على المنظمة وحقوقها على التابعين.

أهمية حصول القيادة على حقوقها

يؤكد الإمام علي بن ابي طالب رضي الله عنه في رسالته لعامله في مصر مالك الاشتر النخعي اهمية حصول القيادة على حقوقها قائلا "فليست تصلح الرعية الا بصلاح الولاة، ولا تصلح الولاة الا باستقامة الرعية، فاذا أدت الرعية إلى الوالي حقه، وادى الوالي إليها حقها، عز الحق بينهم، وقامت مناهج الدين واعتدلت معالم العدل، وجرت على اذلالها السنن، فصلح بذلك الزمان، وطمع في بقاء الدولة، ويئست مطامع الأعداء، اما اذا غلبت الرعية وَالِيَها، واجحف الوالي برعيته، فتظهر معالم الجور، وتكثر علل النفوس، فلا يستوحش لعظيم حق عطل، ولا لعظيم باطل فعل، فهناك تذل الأبرار، وتعز الاشرار".

مواصفات القيادة التي تستحق الحقوق

ليس كل قيادة تترتب لها حقوق على المنظمة والتابعين الا القيادة الكفوءة العادلة التي تؤدي ما عليها من مسؤوليات قِبَل المنظمة والتابعين بكفاءة وعمرت نفسها بالفضائل والمحبة والتعاون والإيثار والطموح والتواضع والمرونة والخُلق الحسن والزهد والصبر والحلم، وتحررت من الأنانية والحقد والكبر والغطرسة والرذائل ودنايا الأمور وسفاسفها، وفي ذات الوقت كانت ضنينة بنفسها وتمنعها مما لا يحق لها، وتتقي الله تعالى في نفسها واهلها وخاصتها، وتمنح المنظمة والتابعين الافضلية على نفسها وتهتم بهما وترعى مصالحها وتجعل التابعين شركاء لها في المكتسبات وفي عمليات التخطيط

وتحديد الأهداف وصنع القرارات، اضافة الى كل ما تقدم تتميز بحلم يتسع للهموم التي تضيق بها صدور التابعين كما يقول احدهم:

"وصدر فيه للهم اتساع إذا ضاقت من الهم الصدور"

فضلا عن ذلك تتسم القيادة بالأمانة والصدق حتى يوثق فيما تقوله وتؤديه، ولا تطمع فيما ليس لها به حق، ولا تغش فيما قد استنصحت فيه وتتجنب العداوة والشحناء بينها وبين التابعين فإن العداوة تمنعها من التعاطف معهم وتصدها عن التناصف، وان تمتلك الذكاء والفطنة حتى لا تدلس عليها الامور فتشتبه، ولا تموه عليها فتلتبس، فلا يصح مع اشتباهها عزم ولا يصلح مع التباسها حزم، وتكون كريمة في استحسانها، وسخية في ثنائها على التابعين والآخرين، ولا تتصيد اخطاءهم، وانما تبحث عن كل حسناتهم لتثني عليهم، ولا تكون من أهل الهوى فتخرج من الحق إلى الباطل ويدلس عليها المحق من المبطل، فإن الهوى يخدع لبها ويصرفها عن الصواب(2)، وتتحكم بلفتاتها وحركاتها لتزيد من تأثيرها في التابعين في ضوء معرفتها بما يسرهم وما ينفرهم عنها، وتعلم جيدا متى ينبغي ان تتحدث ومتى تتوقف عن الحديث ومع من تتحدث، وتنتقي عباراتها بدقة عندما تتواصل مع التابعين وتوجز الكثير من المعاني في القليل من الكلام، ويقول محمد بن يزداد وزير المأمون في هذا الصدد:

"إصابةُ معنى المرءِ روحُ كَلِمِهِ فإن أخطأ المعنى فذاك مَوَاتُ
إذا غاب قلبُ المرء عن حفظ لفظه فيقظتُه للعالمين سباتُ".

ولا بد ان تحرص القيادة على جعل سيرتها بين التابعين تخلو قدر الإمكان من الاستبداد والأخطاء والانحرافات والافعال السيئة، وتصنع لنفسها ذاتاً تتميز بمواصفات تمكنها من الفوز بقلوب التابعين وعقولهم ليتحفزوا الى تمكينها من الحصول

على حقوقها كاملة وغير منقوصة وهم راغبون في ذلك بل يتسابقون أو يتزاحمون متنافسين في تقديم الافضل لها دائما.

موقف القيادات من حقوقها

تقع القيادات من حيث موقفها من حقوقها في ثلاث مجموعات كالاتي:

- **قيادات تعمل على وفق مبدأ كل شيء لأنفسنا** ولا شيء لغيرنا فتُرتب لنفسها حقوقا أكثر من استحقاقاتها، وتتميز هذه القيادات بالطمع والجشع والانانية ورغبة الاستحواذ على المكتسبات بجميع الاساليب المشروعة وغير المشروعة، حتى لو ادى ذلك الى حرمان التابعين من حقوقهم والحق بهم اضرارا اقتصادية واجتماعية ونفسية.

القيادة تستولي على ممتلكات التابعين

النموذج الأول:

يخبر القرآن الكريم عن ملك في ايام موسى عليه السلام كان يستولي على ممتلكات الاخرين غصبا في قوله تعالى "أَمَّا السَّفِينَةُ فَكَانَتْ لِمَسَاكِينَ يَعْمَلُونَ فِي الْبَحْرِ فَأَرَدتُّ أَنْ أَعِيبَهَا وَكَانَ وَرَاءَهُم مَّلِكٌ يَأْخُذُ كُلَّ سَفِينَةٍ غَصْبًا"

النموذج الثاني:

يستولي رئيس قبيلة اشانتي (تنطق احيانا اسانتي) في دولة غانا على الذهب الذي يبذل افراد القبيلة اقصى جهدهم في استخراجه ويوظفه في تحقيق مصالحه الشخصية ويرصع نفسه وافراد عائلته بالذهب ويترك افراد قبيلته يعيشون في فقر مدقع وجهل وتنهش بهم الامراض، كما يظهر في الصور





المصدر:

http://www.humanf.org:8686/vb/showthread.php?t=6282

- **قيادات تقف عند حدود حقوقها** ولا تسعى الى الحصول على اكثر من ذلك، وفي ذات الوقت ترفض القبول باقل من حقوقها.

- **قيادات تزهد بحقوقها:** يشير مفهوم الزهد الى الإعراض عن الشيء وتركه، والزهادة في الشيء خلاف الرغبة فيه، أو هو القناعة باليسير من الشيء رغم الرغبة فيه، ولا يطلق هذا الوصف إلا على من تيسر له أمر من الأمور فأعرض عنه وتركه زهداً فيه، وأما من لم يتيسّر له ذلك فلا يقال إنه زهد فيه؛ وبناء عليه توصف القيادة بانها زاهدة عندما تتمكن من الحصول على حقوقها ولكنها تكتفي باقل من مستحقاتها مؤْثِرة التابعين والآخرين على نفسها رغم خصاصتها، ولا توصف القيادة بانها زاهدة عندما تترك حقوقها لعدم قدرتها على الحصول عليها، وقد امتدح الله تعالى الزاهدين بحقوقهم في قوله تعالى "وَلَا يَجِدُونَ فِي صُدُورِهِمْ حَاجَةً مِّمَّا أُوتُوا وَيُؤْثِرُونَ عَلَىٰ أَنفُسِهِمْ وَلَوْ كَانَ بِهِمْ خَصَاصَةٌ ۚ".

وتتميز القيادة الزاهدة بحقوقها بانها تكبح جماح النفس حين نزوعها الى بخس حقوق الاخرين، وتصب اهتمامها على شؤون التابعين والمنظمة وليس على الحصول على المزيد من المكتسبات الشخصية، بغية رفع مكانتها وهيبتها بين التابعين وتترك لها ذكرى طيبة في نفوسهم يحثهم على الاقتداء بها وتجويد ادائهم وسلوكهم من اجل تمكين المنظمة من الاستمرار والتطور.

ويظهر من دراسة السيرة النبوية العطرة ان الرسول محمدا ﷺ كان أفضل الزاهدين ولا سيما بعدما توفرت له الأموال الطائلة بعد الفتوحات، وكان أجود الناس ليتخذ منه الصحابة اسوة في الزهد، ولذلك أزداد رفعة بين التابعين، إضافة الى ذلك كان يوصي أصحابه بالزهد كما جاء في حديث سهل بن سعد الساعدي رضي الله عنه

قال: جاء رجل إلى النبي ﷺ فقال: يا رسول الله دّلني على عملٍ إذا عملته أحبني الله وأحبني الناس؟ فقال: "ازهد في الدنيا يحبك الله، وازهد فيما في أيدي الناس يحبك الناس"، وكان ﷺ يقول: "من كانت الدنيا همه فرق الله عليه أمره وجعل فقره بين عينيه ولم يأته من الدنيا إلا ما كتب له، ومن كانت الآخرة نيته جمع الله له أمره وجعل غناه في قلبه وأتته الدنيا وهي راغمه"

وقد وجّه علي بن أبي طالب كرم الله وجهه كتاباً إلى الأشتر النخعي واليه على مصر تضمن وجوب الالتزام بعدة مبادئ في القيادة منها الزهد.

قيادة تزهد بحقوقها

انتحب عمر بن عبد العزيز حين علم أن ابن عمه سليمان بن عبد الملك عهد إليه بخلافة المسلمين من بعده، وبعد توليه الخلافة مباشرة صعد على المنبر وعرض على الناس أن يخلع نفسه ليختاروا غيره، فقال له الناس، بل نبتغيك أنت ... وأتوا له بموكب الخلافة فترك الموكب وركب بغلته ومضى.

وبدأت ملامح الورع والتقوى تظهر عليه في أول يوم له في الخلافة ومن تلك الملامح انه خيّر مواليه بين المكوث معه على عشرة دنانير أو التخلي عن خدمته، وعزل كل القضاة الذين كانوا في عهد الحجاج، فقال له أحدهم: "يا أمير المؤمنين، قد عملت مع الحجاج شهرا واحداً فلِمَ تعزلني؟" فقال له "يكفيني أن الحجاج رضي عنك وعينك"، وطلب من زوجته أن تدع حليها وجواهرها في بيت مال المسلمين أو أن يطلقها، فأبت أن تتركه وتخلت عن كل ما تملك من اجله، وفي احد الايام كان جالساً في مصلاه واضعاً خده على يده، ودموعه تسيل على خديه فسألته زوجته عن سبب ذلك فقال لها "لقد وليت من أمر هذه الأمة ما وليت، وادركت عظم مسؤولياتي عن الفقير الجائع، والمريض الضائع، والعاري المجهود، واليتيم المكسور، والأرملة الوحيدة، والمظلوم المقهور، والغريب والأسير، والشيخ الكبير، وذي العيال الكثير والمال القليل، وأشباههم في أقطار الأرض وأطراف البلاد، فعلمت أن ربي عز وجل سيسألني عنهم يوم القيامة، وأن خصمي دونهم محمد صلى الله عليه وسلم، فخشيت أن لا يثبت لي حجة عند خصومته".

المصدر: د. محمد صلاح البدري، خامس الخلفاء الراشدين، صحيفة الوطن المصرية بتاريخ 2016/6/16

مديات حقوق القيادة

يتعين على القيادة ان تدرك جيدا أنها تستحق حقوقها مقابل دورها في انجاز الاعمال التي تحقق اهداف المنظمة وتوجيه التابعين وحفزهم لأداء الاعمال بالكفاءة المطلوبة وتمكنهم من بلوغ اهدافهم من تابعيتهم لها، وانها ليس من حقها ان تتمادى في توسيع حقوقها على حساب حقوق المنظمة والتابعين.

وتؤكد الحقائق ان اغلب القيادات في المجتمعات المتقدمة تقف عند حدود حقوقها لعلمها بانها خاضعة لمساءلة التابعين ومحاسبتهم لها على وفق قوانين وقيم اخلاقية تمنعها وتردعها من التمادي في حقوقها، كما ان التابعين في تلك المجتمعات لا يسمحون لها ان تستغل موقعها في الحصول على اكثر من مستحقاتها بسبب وعيهم وشجاعتهم، اما القيادات في المجتمعات المتخلفة فتتمادى في توسيع حقوقها وتحصل على امتيازات اكثر بكثير من استحقاقها رغم انها غير مؤهلة لشغل موقع القيادة بسبب غياب القوانين والقيم الاخلاقية التي تمنعها وتردعها عن التمادي في حقوقها، إضافة الى ذلك لا يصدها التابعون عندما تتمادى في حقوقها ولا يسائلونها ولا يحاسبونها اما بسبب انتشار الفساد بين صفوفهم أو لجهلهم باستحقاقاتها أو خوفهم منها، فضلا عن ذلك فانها ترغمهم على الخضوع لها وتقديسها والتسبيح بحمدها ويعينها على ذلك الوعاظ المداهنون والمتزلفون الذين يبيعون دينهم وانسانيتهم بدين تلك القيادات الظالمة، وليس هذا فحسب وانما ينكرون على التابعين حقهم في التصدي لظلم القيادات بدلا من ان يكونوا قدوة للتابعين في الوقوف ضدها متجاهلين قول النبي ﷺ: "أفضل الجهاد كلمة حق عند سلطان جائر".

اسباب تمادي القيادة في حقوقها

تتمادى بعض القيادات في حقوقها للأسباب الاتية:

- فساد القيادة وطغيانها وظلمها واستخفافها بالتابعين.
- غياب القوانين التي تمنع القيادة من التمادي في حقوقها.
- جهل القيادة بالآثار السلبية التي تترتب عن تماديها في حقوقها والتي تنعكس عليها وعلى التابعين والمنظمة.
- فساد التابعين أو تخاذلهم و/ أو جهلهم بحقوق القيادة.
- مبالغة مداهني القيادة والمتزلفين لها والمترزقين منها ووعاظها في تعظيم حقوقها.

اضرار تمادي القيادة في حقوقها

يلحق تمادي القيادات في حقوقها على حساب حقوق التابعين وحقوق المنظمة اضرارا بليغة بالمنظمة والتابعين ربما تمتد الى عدة سنوات ولا تحصد القيادة منه الا الانتكاس ومع ذلك لا زالت بعض القيادات لا تدرك هذه الحقيقة ولا تستوعب العبر من القيادات التي تمادت في حقوقها.

وحري بالتوضيح ان القيادات في المجتمعات المتخلفة لا زالت تتمادى في حقوقها وتركز على مصالحها وعلى مصالح المقربين منها والمداهنين والمتزلفين فتبخس التابعين حقوقهم وتهمل مصالحهم ومصالح المنظمات التي تتولى قيادتها فتذوق وبال توجهاتها

وتكون عاقبتها خسرا وتحصد كره التابعين ونفورهم منها، ولا يقف الامر عند ذلك الحد وانما يناصرون عليها اعداءها، ومن الامثلة البارزة على هذه القيادات في المرحلة المعاصرة وجمال عبد الناصر رئيس مصر (1955 – 1970) ونيكولاي تشاوتشيسكو رئيس رومانيا (1974 – 1989) وصدام حسين حاكم العراق (1979 – 2003) ومعمر القذافي حاكم ليبيا (1977 – 2011).

التابعون سبب في تمادي القيادة في حقوقها

يبين الشاعر سبب تمادي القيادة في حقوقها قائلا:

ورجال السيرك يلتفون حولي
واحد ينفخ ناياً...
واحد يضرب طبلا
واحد يمسح جوخاً ... واحد يمسح نعلا...
منذ أن جئت الى السلطة طفلا...
لم يقل لي مستشار القصر (كلا)
لم يقل لي وزرائي أبدا لفظة (كلا)
لم يقل لي سفرائي أبدا في الوجه (كلا)
إنهم قد علموني أن أرى نفسي إلها
وأرى الشعب من الشرفة رملا...
فأعذروني إن تحولت لهولاكو جديد
أنا لم أقتل لوجه القتل يوما...
إنما أقتلكم ... كي أتسلى...

المصدر: نزار قباني، قصيدة "السيرة الذاتية لسياف عربي"

طبيعة حقوق القيادة

تترتب للقيادة المؤهلة لاستحقاق الحقوق مجموعتان من الحقوق، تضم المجموعة الاولى حقوقها على المنظمة، وتشمل المجموعة الثانية حقوقها على التابعين، ونستعرض فيما يأتي اهم تلك الحقوق:

اولا: حقوق القيادة على المنظمة

ينبغي ان تحصل القيادة من المنظمة مقابل اضطلاعها بالأعمال التي تجعل المنظمة تبلغ أهدافها في الاستمرار والتطور رغم التحديات والمنافسة ونقص الفرص، وعلى عدة حقوق من أهمها: رواتب او اجور مجزية تتناسب مع مؤهلاتها وكفاءتها وأهمية موقعها والاعمال المكلفة بها، وصلاحيات تتناسب مع مسؤولياتها، وفرص لتطوير خبراتها ومعلوماتها، اضافة إلى خدمات مناسبة (سكن وتأمين صحي وغيرها من الخدمات الضرورية) لكي ينصب اهتمامها على انجاز اعمالها وتحقيق منجزات متميزة للمنظمة.

ثانيا: حقوق القيادة على التابعين

تترتب للقيادة على التابعين حقوق عديدة ان هي مكنتهم من بلوغ اهدافهم واشبعت حاجاتهم المادية والنفسية والاجتماعية بأساليب انسانية، من أهمها:

- ✓ حق الامتثال للقيادة
- ✓ حق مناصرة القيادة
- ✓ حق نصح القيادة

- ✓ حق توقير القيادة
- ✓ حق تمحيص ولاء التابعين
- ✓ حق حسن الظن بالقيادة
- ✓ حق رفض طلبات التابعين
- ✓ حق إلزام التابعين بالمحافظة على ممتلكات المنظمة
- ✓ حق محاسبة التابعين
- ✓ حق فرض العقوبات على التابعين المخالفين

حق الامتثال للقيادة

يشير امتثال التابعين للقيادة الى التزام التابعين بما تطلبه القيادة إليهم سواء كان ذلك الالتزام يتعلق بتنفيذ عملٍ معين أو الامتناع عن عمل معين ما دام ما تطلبه ليس فيه معصية لله تعالى ورسوله ويقع في حدود المعروف ويحقق اهداف المنظمة واهدافهم،

وقد اوجب الله تعالى الامتثال للقيادة في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ أَطِيعُواْ اللّهَ وَأَطِيعُواْ الرَّسُولَ وَأُوْلِي الأَمْرِ مِنكُمْ فَإِن تَنَازَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللّهِ وَالْيَوْمِ الآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلاً"، والمقصود بأُولياء الامر من الجانب الديني المجتهدون من فقهاء المسلمين، بينما يشير هذا المفهوم من الجانب الدنيوي الى القيادة في جميع المنظمات بدءا من البيت وصولا الى اعلى مستوى في الدولة.

ولا تتحقق سلطة القيادة الا بامتثال التابعين لها، فطاعتهم لها تجعل لوجودها بينهم دورا الغاية منه توحيدهم وتوجيههم وحفزهم لتنفيذ كل ما يسهم في بلوغ الاهداف المنشودة وفي خلاف ذلك فوجودها وعدمه سواء.

ويفرض حق الامتثال للقيادة على التابعين ان لا يعملوا عملا الا بعد موافقتها، ولا يمنحوا أنفسهم حق الاختيار إذا صدر إليهم الامر منها، وانما عليهم الاستجابة لها ان أمرتهم بشيء واجتناب كل ما نهت عنه، والاستماع لها بتدبر والالتزام بتنفيذ توجيهاتها وتعليماتها في تجويد ادائهم وسلوكهم، والاتيان بمنجزات تعز المنظمة وتطورها، وليس تزيين قبيح افعالها أو السكوت عن فجورها وظلمها، ويقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه: "لا اسلام بلا جماعة، ولا جماعة بلا امير، ولا امير بلا طاعة".

وينبغي ان يكون امتثال التابعين للقيادة كاملا خالصا لا يشوبه التسويف والتردد، اذ أن ترددهم في تنفيذ أوامرها يفسد عليها رأيها ويحول دون تحقيق الاهداف المطلوبة، وربما يكون سببا في انتكاسها وخسرانها خسراناً مبيناً وإن كانت في أعلى مراتب الصلاح.

ويكون امتثال التابعين للقيادة اما اختيارا أو اضطرارا، فهو اختيار عندما يكون التابعون هم أنفسهم راغبين في الامتثال للقيادة وتنفيذ اوامرها وتوجيهاتها ونواهيها على أفضل ما يرام لاقتناعهم بما تطلبه إليهم، واما الامتثال اضطرارا فيكون عندما ينصاع التابعون لأوامر القيادة ونواهيها وتوجيهاتها رغما عنهم اما لجهلهم بالأبعاد الحقيقية لما تطلبه اليهم أو لعدم ولائهم لها.

ويتعين على القيادة ان تحرص على حفز التابعين للامتثال لها طوعا بمختلف الاساليب نظرا للانعكاسات الايجابية التي تترتب عن ذلك للجميع (القيادة والتابعين

والمنظمة)، وقد اخذت القيادات في المجتمعات المتقدمة بالعمل على وفق هذا عندما جعلت التابعين راغبون في الامتثال لها رغم مساحة الحرية الواسعة التي يتمتعون بها وبذلك تمكنت من نيل فوائد عديدة للجميع، اما القيادات في المجتمعات المتخلفة فلا زالت ترغم التابعين على الامتثال لها بأساليب منافية للمبادئ الانسانية والعقوبات (إنهاء الخدمة أو التوبيخ او الحرمان من بعض الامتيازات وغيرها) فحصدت من ذلك الاخفاق في تحقيق الاهداف المطلوبة ونفور التابعين منها وجعلتهم ينفرون منها ولا يقيمون لها وزنا ولا يحترمونها ولا ينفذون تعليماتها بالكفاءة المطلوبة.

القيادة تكسب قلوب التابعين وعقولهم

ادرك توماس إدوارد لورنس (1888 - 1935) وهو ضابط بريطاني يطلق عليه لورنس العرب اشتهر بدوره في مساعدة القوات العربية خلال الثورة العربية عام 1916 ضد الدولة العثمانية، بموضوعية شديدة، ان التابعين عندما تفرض عليهم القيادة الامتثال لها بالقوة يرتابون منها ويشعرون بانها تلغي انسانيتهم وتحركهم كدمى نحو أهدافها ومصالحها وتترتب عن ذلك مردودات عكسية لها تداعيات بليغة الضرر على الجميع (المنظمة والقيادة والتابعين) فعزم على التعامل مع الجند على وفق أساليب مكنته من كسب عقولهم وقلوبهم وحفزتهم للامتثال له وهم راغبون ومتحمسون.

المصدر: روبرت جريين، قواعد السطوة، ترجمة هشام الحناوي، ط:1. (القاهرة: ايلاف معات،2011)، ص:553

وتقطع الوقائع ان استبصار لورنس العرب انف الذكر يصدق على جميع التابعين في مشارق ارض ومغاربها على مر العصور، وهذا يفرض على القيادات سبر اغوار التابعين ومعرفة الأساليب التي تحفزهم للامتثال لها.

عوامل تجعل التابعين يمتثلون للقيادة

يعتمد امتثال التابعين للقيادة على عدة عوامل، يتعلق البعض منها بالقيادة والبعض الاخر له علاقة بهم، فأما العوامل التي تتعلق بالقيادة فهي قوة شخصيتها وخبرتها وكفاءتها ونمطها في القيادة، واما العوامل التي تتعلق بالتابعين فتتضمن اقتناعهم برسالتها وأهدافها وولاءهم لها وخبرتها ومعلوماتها ورغبتهم بالتعاون معها ومقدار المرتبات والاجور والمكافآت التي يحصلون عليها إضافة الى ذلك عليها توظيف العوامل الاتية، بدقة متناهية وحذر شديد في ضوء طبيعة المواقف التي تواجهها وطبيعة التابعين المطلوب حفزهم للامتثال لها:

- أفكار القيادة ومعلوماتها
- العقوبات.
- مسوغات القرارات والاوامر.
- شخصية القيادة.

➢ افكار القيادة ومعلوماتها وخبراتها

تمنح حاجة التابعين الى خبرة القيادة ومعلوماتها القيادة سلطة، وتسمى هذه السلطة بسلطة الخبير أو العارف المحنك، ويسميها البعض سلطة المعرفة والحكمة والعلم، وهي تحفز الافراد للامتثال لمن يمتلكها، وقد ازدادت اهمية هذه السلطة بعدما اصبح من الواضح أن العلم يفرض نفسه على ميادين الحياة ويهيمن بسلطته على عقول البشر وأرواحهم بحيث اصبح كل إنسان يمتثل للعالِم العارف في مجاله، وتعد هذه السلطة في المرحلة المعاصرة من أهم السلطات التي تمتلكها القيادة بسبب التطور

العلمي والتقني والمعرفي في جميع القطاعات الاقتصادية، ولذا ينبغي ان يمتلك جميع القادة هذه السلطة فهي ضرورة لحفز التابعين للامتثال للقيادة والاستجابة لها على وفق معايير المنطق والعقل وحقائق العلم.

وتؤكد الحقائق ان التابعين يمتثلون للقيادة وينفذون ما تطلبه إليهم عندما يستيقنون دور خبرتها ومعلوماتها وافكارها في تمكينهم من تنفيذ الاعمال بكفاءة تحقق لهم وللمنظمة نتائج جيدة، شريطة ان تدرك القيادة ان امتلاكها للمعلومات والمهارات لا يكفي في حد ذاته لحمل التابعين على الامتثال لها ما لم يستشعروا أهمية معلوماتها ومهاراتها في تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتجويد ادائهم وسلوكهم وتمكينهم والمنظمة من بلوغ الاهداف المنشودة رغم الازمات والتحديات ونقص الفرص.

ويتعين على القيادة ان تحرص على تطوير افكارها ومعلوماتها وخبراتها باستمرار لتجعل التابعين يدركون انها تتمتع بمستوى معرفي متطور اكبر من ان يسعها صندوق مألوفاتهم واوسع من ان تحتويها معرفتهم، وفي ذات الوقت لا تتخذ من تلك المعطيات عاملا للمباهاة والزهو، وتبتعد عن المقارنات بينها وبينهم في هذا المجال لكي تجتنب كل ما يهدد احترامهم لتلك المعطيات، وتبتعد عن التحدث في الموضوعات التي لا تمتلك فيها خبرة ومعلومات وافية عملا بقوله تعالى "وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ.

⮚ العقوبات

يمتثل بعض التابعين للقيادة اجتنابا للعقوبات التي تفرضها على كل من يرفض الامتثال لها، وتؤكد الحقائق ان القيادات في المجتمعات المتقدمة لا توظف اسلوب فرض العقوبات على التابعين لحملهم على الامتثال لها الا عند الضرورة القصوى وفي اضيق نطاق وبحذر شديد وبعد اخفاق العوامل الاخرى لكيلا تجعلهم غير راغبين بالعمل معها أو ربما يلحقون أضرارا بالمنظمة والقيادة، بينما تتمادى القيادات المستبدة في توظيف اسلوب فرض العقوبات على التابعين لحملهم للامتثال لها الى حد فرض عقوبات قاسية ليس من اجل تحقيق اهداف المنظمة واهدافهم بل لتحقيق مصالحها

ارغام التابعين على الامتثال

شن تساو تساو القائد العسكري في امبراطورية هان العظيمة في الصين في نهاية القرن الثاني الميلادي حملة للاستيلاء على السهول الوسطى لضرورات استراتيجية، واثناء حصاره لاحدى المدن الكبرى اخطأ في تقدير الوقت اللازم لوصول امدادات المؤنة المطلوبة من العاصمة، واثناء الانتظار تناقص مخزون المؤن كثيرا لدى القطعات التي يتولى قيادتها فعمد الى خفض كمية الطعام المخصص للجند لمعالجة الامر، وقد دفع ذلك الجند الى التذمر من الامر لشعورهم ان قائدهم يعيش في ترف بينما هم لا يحصلون على قوت يومهم، فبادر الى مواجهة هذا الموقف قبل ان يستفحل ويتحول الى تمرد ضده بإعدام المتعهد الذي يتولى توريد المؤنة لقطعاته وعلق رأسه امام قطعاته فما كان من الجند حين شاهدوا رأس المتعهد معلقا الا الامتثال لأوامره والتوقف عن التذمر.

المصدر: روبرت جريين، قواعد السطوة، هشام الحناوي، ط:1، (القاهرة: ايلاف معات لعلوم النفس والشخصية، 2011)، ص ص: 212-214.

الشخصية .

➢ **مسوغات القرارات والاوامر**

يمتل التابعين لتوجيهات القيادة واوامرها عندما تكون لهل مسوغات ومبررات مقنعة وتجعلهم يشعرون بان الامتثال لها يحقق لهم فوائد حقيقية أو يدفع عنهم ضررا حقيقيا، وقد وردت في القران الكريم ايات عديدة تؤكد ضرورة تعليل القرارات وتحديد موجباتها، حسبنا منها قوله تعالى " وَإِذْ قَالَ لُقْمَانُ لِابْنِهِ وَهُوَ يَعِظُهُ يَا بُنَيَّ لَا تُشْرِكْ بِاللَّهِ ۖ إِنَّ الشِّرْكَ لَظُلْمٌ عَظِيمٌ" ويظهر في هذه الاية الكريمة ان علة النهي الشرك هي ان الشرك شيء عظيم وتترتب عنه انعكاسات سيئة على الافراد،

نتائج فرض الامتثال على التابعين

فرضت الإدارة العليا لبنك "ولز فارغو" الأمريكي العالمي على العاملين الامتثال لأمرها القاضي بزيادة عدد العملاء بعد أن طبقت نظاماً صارما يقوم على أساس الوصول لعدد طموح من العملاء كل يوم وإقناعهم بفتح حسابات جديدة لدى البنك، وقد شعر العاملون بان المطلوب تحقيقه غير واقعي فابتدعوا حسابات وهمية لزبائن لم يوافقوا على الإطلاق على فتح حسابات لدى البنك، ولذلك اضطر البنك الى دفع مبلغ 110 ملايين دولار أمريكي للزبائن الذين تعرضوا لمثل تلك المواقف.

ويظهر في هذه الحالة ان القيادة تلحق بنفسها والتابعين والمنظمة وزبائنها اضرارا جسيمة عندما لا تعمل على وفق قاعدة "اذا اردت ان تطاع فامر بما يستطاع" وتأمر بما ليس في طاقة التابعين انفاذه فيضطرون الى توظيف اساليب غير قانونية أو غير اخلاقية لأجل انفاذ اوامرها.

المصدر: BBC News عربي، ما هي أفضل طرق تحفيز العاملين لإنجاز أعمالهم؟
https://www.bbc.com/arabic/vert-cap-40228310
26 تشرين الثاني 2020

➢ شخصية القيادة

تلعب شخصية القيادة واحترامها لذاتها وحكمتها وذكاؤها وطبيعة الاوامر التي توجهها للتابعين وقدرتها على جعل اوامرها ضمن دائرة قدرتهم على تنفيذها دورا مهما في حفز التابعين للامتثال لها والاستجابة لها طوعاً، ويقول هونانزي وهو فيلسوف صيني في القرن الرابع قبل الميلاد "، يمتثل التابعون للقادة ويعملون من أجلهم عندما يكون القادة جديرين بالاحترام وتستحق فضائلهم أن تكون موضع إعجاب ".

ويكون للسلطة المستمدة من شخصية القيادة تأثير واضح على التابعين، ولا تتحقق هذه السلطة إلا إذا تمكنت القيادة من احتلال موقع خاص في نفوس التابعين وعقولهم لما تتميز به من مؤهلات سلوكية منها: القدرة على الحكم (الرؤية الصائبة) والقدرة على اتخاذ القرار، وتوظيف المنطق في التفكير والتنفيذ، والحس المرهف والاخلاق النبيلة والعدالة والإخلاص والنزاهة والمرونة والصفح ورعاية التابعين ومشاركتهم آلامهم وآمالهم ومنح الاولوية لأهداف المنظمة واهداف التابعين، وغير ذلك من صفات نفسية وعقلية وإدارية تحفز التابعين للاستجابة لها وهم مقتنعين بها.

وجدير ذكره ان السمات السلوكية أعلاه لا تتوفر إلا في القلة القليلة من القيادات، وقد يبدو التحدث عنها سهلا إلا أنها في الواقع من أعقد الأمور وأصعبها وتتطلب من القيادة مجاهدة النفس وكبح جماحها ومعرفة دقيقة بأهداف التابعين وحاجاتهم وطبائعهم وتوظيف طرائق تجذبهم اليها وتحفزهم للامتثال لتوجيهاتها.

وصفوة القول ان اختيار الاساليب التي تحفز التابعين للامتثال للقيادة تبقى معادلة صعبة بالنسبة لكثير من القيادات، فليس باستطاعة جميع القيادات اتقان المهارات اللازمة لحفز التابعين للامتثال لها، وغالباً ما تؤدي بعض الاساليب التي

توظفها القيادة في تنظيم علاقاتها بالتابعين إلى وقوعها في أخطاء تؤثر تأثرا سيئا على علاقاتها بالتابعين.

مديات امتثال التابعين للقيادة

يعد امتثال التابعين للقيادة ضرورة تقتضيها متطلبات استتباب النظام وانجاز الاعمال المطلوبة لتحقيق الاهداف، وقد بين الرسول ﷺ مديات الامتثال للقيادة قائلا: "على المرء المسلم السمع والطاعة فيما أحب وكره، إلا أن يؤمر بمعصية فإن أمر بمعصية فلا سمعا ولا طاعة"، وفي هذا الحديث الشريف إشارة واضحة الى ان إطاعة القيادة، لها حدود، وان طاعة ولي الأمر ربما تكون في أمر يحبه الإنسان او يكرهه ولهذه الطاعة قيد مهم وهو ألّا يكون أمر القيادة في معصية الله أو مخالفة ما جاء في الكتاب والسنة، أو مخالفا لمعروف، وقد أصاب الامام علي بن أبي طالب رضي الله عنه الحق حينما قال: "يحق على الإمام أن يحكم بما أنزل الله، وأن يؤدي الأمانة، فإذا فعل ذلك فحق على الناس أن يسمعوا له ويطيعوا ويجيبوه إذا دعا".

لا طاعة للقيادة في المعاصي

بعث النبي ﷺ سريّة، وأمَّر عليهم عبد الله بن حذافة السهمي، وأمرهم أن يطيعوه، فأمرهم عبد الله بن حذافة ان يجمعوا حطبا وان يوقدوا النار فيها وان يدخلوا في تلك النار، فلما هموا بالدخول في النار اخذ بعضهم ينظر إلى بعض فغضب عليهم وقال: أليس قد أمر النبي - صلى الله عليه وسلم - أن تطيعوني؟ قالوا: بلى، ثم قالوا له: إنما تبعنا النبي - صلى الله عليه وسلم - فرارًا من النار أفندخلها، فبينما هم كذلك إذ خمدت النار، وسكن غضبه، وقد ذكر ذلك الامر الى الرسول ﷺ فقال "لو دخلوها ما خرجوا منها، إنما الطاعة في المعروف"، وبذلك أقر الرسول ﷺ عصيان عبد الله بن حذافة السهمي لانه أمر اتباعه بدخول نار الدنيا.

منافع امتثال التابعين للقيادة

يتحقق من امتثال التابعين للقيادة فوائد جليلة للجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) عندما يكون امرها ضمن المعروف وليس في معصية الله عز وجل من اهمها:

- استتباب النظام واستقامة الامور واستقرار الأمن وإنصاف المظلوم وردع الظالم.
- تَحقيق مقاصد اوامر القيادة ونواهيها وتوجيهاتها في تنفيذ الاعمال المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة في الاستمرار والتطور وتحقيق اهداف التابعين بكفاءة.
- جعل القيادة والتابعين وحدة واحدة قوية ومتماسكة يشد بعضها بعضا ويقوي بعضها بعضا وينصح بعضهم البعض فيتعذر على المنافسين والاعداء شق صفوفهم والتغلب عليهم.
- حفز القيادة للإخلاص للتابعين والعمل على تحقيق اهدافهم.

أسمى درجات الامتثال للقيادة

عرضت ملكة سبأ على قومها الرسالة الموجهة اليها من سليمان عليه السلام والذي يطلب اليها وقومها ان يتركوا ما هم عليه من معتقدات ويأتوه مسلمين، فقالوا لها نحن أصحاب قوة في العدد والعُدَّة وأصحاب النجدة والشجاعة في شدة الحرب، والأمر موكول إليكِ، وأنتِ صاحبة الرأي، فتأملي ماذا تأمرينا به، فنحن سامعون لأمرك مطيعون لك فان رددت عليه قوله ولم تدخلي في طاعته فإنا أقوياء على القتال وسنطيعك في كل ما تطلبين، ويظهر ذلك في قوله تعالى "قَالُوا نَحْنُ أُولُو قُوَّةٍ وَأُولُو بَأْسٍ شَدِيدٍ وَالْأَمْرُ إِلَيْكِ فَانظُرِي مَاذَا تَأْمُرِينَ".

اخلاقيات الامتثال للقيادة

ينبغي ان يمتثل التابعون للقيادة على وفق الاخلاقيات الاتية:

- يكون الامتثال للقيادة مقيدا وغير مطلق، فلا امتثال لها في معصية الله، ولا فيما ينتهك القيم الأخلاقية، أو فيما يشق عليهم، وقد اوجب الله تعالى على نفسه ان لا يكلف العباد بما يشق عليهم في قوله تعالى "لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْساً إِلَّا وُسْعَهَا".
- يكون امتثال التابعين للقيادة حقيقيا ومستمرا في السر والعلن وخالصا ونابعا عن الاقتناع بأفكارها واهدافها واساليبها ومبادئها وسلوكها واقوالها وافعالها ولا تشوبه شائبة التردد، ولا يكون امتثالا اعمى او عن ضعف او طمع، او خوف او تزلف، ويفرض هذا على التابعين ان لا يتظاهروا أمام القيادة بالامتثال لها والاستعداد لإنفاذ تعليماتها وخططها بينما هم في سرهم على غير ذلك، وقد نبه الله سبحانه وتعالى إلى مثل هذه الحالة في قوله "ويقولون طَاعَةٌ فَإِذَا بَرَزُوا مِنْ عِندِكَ بَيَّتَ طَائِفَةٌ مِّنْهُمْ غَيْرَ الَّذِي تَقُولُ".
- لا تستهدف القيادة من فرض الامتثال على التابعين تحقيق مصالحها الشخصية على حساب مصالح المنظمة والتابعين.
- توظف القيادة القوة الناعمة (الاقناع) وليس القوة الخشنة (الاكراه) في حفز التابعين للامتثال لها.
- تمنح القيادة حوافز مادية ومعنوية للتابعين لحفزهم للامتثال لها شريطة ان لا يكون الهدف من منح الحوافز هو شراء الذمم وقبول ما لا يقبل شرعا.

- توظيف القنوات الرسمية في إصدار الأوامر والتوجيهات.
- متابعة القيادة لتوجيهاتها لضمان التزام التابعين بتنفيذها ومنعهم من تجاهلها.

الغلوّ في الامتثال للقيادة

تترتب عن المبالغة في الامتثال للقيادة اضرار كبيرة لها انعكاسات خطيرة على الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) فهي تدفع القيادة الى الاستبداد وتفقدها فرصة الحصول من التابعين على المعلومات التي تصوب خططها وقراراتها وسلوكها وترتقي بكفاءتها في أداء الاعمال، اما انعكاساتها السلبية على التابعين فهي تعمق فيهم التخاذل أو تجعلهم امعة أو مداهنين ومتزلفين للقيادة أو مترددين في طرح ما هو صواب ومفيد للمنظمة، ويرى المفكر الفرنسي "الابويسي" أن الطاغية ببساطة يستقوي بخنوع الجموع ويبتهج بانقيادهم وخضوعهم له فيوظفهم كأشياء وقوالب معدة لخدمة خياله الشخصي ولتغذية إحساسه المفرط بالعظمة الذي لا يرتوي حتى يلبس التراب[13]، واما التأثيرات السلبية لمبالغة التابعين في الامتثال للقيادة على المنظمة فهي انها تُفقد المنظمة فرصة تحقيق التوظيف الأفضل للإمكانات والموارد المتاحة وتجعلها لا تقوى على مواجهة التحديات والمنافسة.

وحري بالإبانة ان الأفراد في المجتمعات المتخلفة يتظاهرون بالامتثال للقيادة الى حد التملق لها وتبجيلها وتعظيمها والتسبيح بحمدها ونظم الشعر في تمجيدها وتقديم الهدايا والقرابين لها وتزيين قبيح افعالها وجعلها تعتقد انها تمتلك الحقيقة كاملة وتصنع المعجزات وان قراراتها فذة وهم في حقيقة الامر يتمنون الاطاحة بها.

توضيح الامور للتابعين يحفزهم للامتثال للقيادة

تسلم الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه وارضاه بردا (اقمشة) من اليمن فوزعها على المسلمين بالتساوي وهو وابنه عبد الله من بينهم، وبعد مرور عدة ايام امرهم بالجهاد وكان حينذاك يلبس البرد، فقام اليه رجل منهم وقال "لا سمعا ولا طاعة لك يا ابن الخطاب"، فقال له الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه: لماذا، فرد الرجل: ان البرد اليمانية التي وزعتها علينا كان الواحد منها لا يكفي ثوبا لشخص اعتيادي فكيف فصلت قميصا تاما وانت رجل طويل فلو لم تكن قد اخذت اكثر منا لما جاءك منه قميص، فقال الخليفة عمر رضي الله عنه وارضاه لابنه عبد الله "يا عبد الله اجب الرجل عن استفساره"، فقال عبد الله للرجل "لقد أعطيت أمير المؤمنين من بردي ما يكفي لاتمام قميصه"، فلما سمع الرجل كلام عبد الله قال "اما الان فلك السمع والطاعة يا ابن الخطاب".

المصدر: غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، الادارة في المنهج الاسلامي، مدخل الوظائف الادارية (مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع الاردن، اربد، 2006)، ص: 336.

امتناع التابعين عن الامتثال للقيادة

ينبغي ان تتوقع القيادة انها ربما تواجه حالات يمتنع فيها التابعون عن الامتثال لها، ولذا عليها ان لا تمنع تلك الحالات ولا تتطير منها، وانما تتعامل معها بموضوعية شديدة وهدوء وتتولى دراسة مسبباتها وأهدافها وتأثيراتها لعلها تجد فيها ما يسهم في تطوير الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة)، ويتطلب ذلك منها ان توفر للتابعين مساحة من الحرية تمكنهم من رفض الامتثال لها شريطة ان يكون لرفضهم اسباب موضوعية

ويستهدف ايقافها عن التمادي في تحقيق مصالحها الشخصية على حساب غمط حقوق الاخرين على حساب مصالح المنظمة وتماديها في الفسق والفجور.

وتؤكد الوقائع ان القيادات في المجتمعات المتقدمة لا تتطير من رفض التابعين للامتثال لها بل تواجه ذلك بحنكة وكفاءة ودون ان تفقد السيطرة على هدوئها وتوازنها وتبحث معهم عن الأسباب التي تقف وراء رفضهم الامتثال لها بموضوعية شديدة لعلها تكتشف انها قد طلبت اليهم ما لا يحق لها طلبه او ان ما طلبته منهم غير مبرر ولا يعتمد على معلومات وبيانات دقيقة، أو ان طلبها بحاجة الى تعديل او تأجيل الى ان يحين الوقت المناسب او يتطلب توفير مستلزمات اخرى، او قد تكتشف انهم يرفضون الامتثال لها من اجل معارضتها ليس الا، او تقف وراء معارضتهم لها جهات اخرى تستهدف الحاق الضرر بالمنظمة.

ويرى آيرا شاليف Ira Chaleff قد يجد التابعون انفسهم في مواقف معينة تستدعي امتناعهم عن الامتثال للقيادة، وان رفضهم الامتثال لها ضرورة بقص حفظ سلامة المنظمة او توظيف مواردها والفرص المتاحة لها في مجالات تسهم في استمرارها وتطورها، او منعا لأضرار قد تلحق بالمنظمة ولا سيما عندما تكون قراراتها لا تعتمد على معلومات وبيانات دقيقة او تنطوي اوامرها على مخاطر غير محسوبة العواقب، كما في حالة رفض التابعين لقرارات القيادة التي تقضي بغلق المنظمة عند حدوث كارثة بيئية لان الحقائق الموضوعية المتاحة تؤكد ان امتناعهم عن الامتثال لأوامر القيادة ضرورة لاستمرار المنظمة في العمل من خفض اثار تلك الكارثة.

ويتعين على التابعين توضح للقيادة اسباب رفضهم الامتثال لقراراتها بأساليب الانسانية معززة بمبررات موضوعية وحقائق لا يمكنها الطعن بها من اجل اقناعها بان

رفضهم الامتثال لقراراتها ليس الهدف منه الحاق الاضرار بها شخصيا، او تحقيق مصالح شخصية وانما تحقيق اهداف المنظمة في الاستمرار والتطور. وان رفضهم للامتثال لها لا تترتب عنه اضرار أكثر مما في الامتثال لها عملا بقاعدة "لا يجوز إزالة الشر بما هو أشر منه، بل يجب درء الشر بما يزيله او يخففه"، وهذا ينسجم مع قاعدة احتمال أدنى الضرر.

رفض قرارات القيادة

رفض الشعب البريطاني القرار الذي اتخذه ديفيد كاميرون رئيس وزراء بريطانيا (2012-2016) والقاضي باستمرار المملكة المتحدة في الاتحاد الأوروبي بسبب الاضرار التي تلحق بالمملكة المتحدة منه وطالبوا بخروج المملكة من ذلك الاتحاد، وهذا ما دفع ديفيد كاميرون الى طلب اعفائه من منصبه في يوم 24 حزيران/يونيو 2016.

أسباب رفض التابعين الامتثال للقيادة

ابتداء ينبغي ان تدرك القيادة بانها ربما تواجه حالات يرفض التابعون الامتثال لها، ولذلك لا بد لها من تدريب رفضهم الامتثال للقيادة لا يتناقض مع الطبيعة البشرية التي تعد التعبير عن مكنونات النفس بصدق مطلبا طبيعيا لأجل ان تكون العلاقات بينها وبينهم اكثر صدقا.

ويكون رفض التابعين للامتثال القيادة لاسباب بعضها تتعلق بالقيادة نفسها، والبعض الاخر يتعلق بالتابعين، فأما الاسباب التي لها علاقة بالقيادة فتحصل عندما تأمر بمعصية أو بما يتنافى مع القيم الاخلاقية أو تلحق قراراتها اضرارا بليغة بالمنظمة و/ او التابعين، واما الاسباب التي تتعلق بالتابعين فهي تفضيل مصالحهم الشخصية على المصالح العامة المشتركة مع القيادة، أو ان جهات خارجية تحرضهم على عدم الامتثال لها، أو لشعورهم بان قراراتها غير كفوؤة أو تخالف قيمهم ومعتقداتهم أو انهم لا يستطيعون تنفيذها.

ويتحتم على القيادة تحديد اسباب رفض التابعين الامتثال لها بدقة متناهية وبموضوعية شديدة قصد معالجتها، فاذا كانت تلك الاسباب تتعلق بتفضيلهم لمصالحهم الشخصية فعليها ان توضح لهم ان الامتثال لها يعود عليهم بمنافع مادية ومعنوية كبيرة تسهم في تمكينهم من تحقيق مصالحهم الشخصية، واما اذا كانت هناك جهات تؤلبهم على رفض الامتثال لها فعليها معرفة تلك الجهات ومدى تأثيراتها عليهم وتضع حدا لهذه المشكلة وتترك لهم حرية الاختيار بين اما ان يكونوا معها أو يلتحقوا بتلك الجهات، واذا كانت اسباب رفضهم هي تدني مستوى كفاءة قرارات القيادة أو تفضيل مصالحها الشخصية فعليها مناقشة هذا الامر معهم ووضع معالجات تسهم في الارتقاء بقراراتها بالتعاون معهم.

اسباب امتثال التابعين للقيادة

اولا: يتحفز التابعون للامتثال للقيادة عندما تبدأ بالعمل قبلهم، وحسبنا ان نورد بعضا من ممارسات الرسول محمد ﷺ التي حفزت التابعين للاقتداء به منها على سبيل المثال لا الحصر انه سجد امام المسلمين انفاذا لقول الله تعالى "كَلَّا لَا تُطِعْهُ وَاسْجُدْ وَاقْتَرِبْ" رغم ارادة كفار قريش وبذلك حفز اتباعه للاقتداء به، كما شوهد الرسول ﷺ في معركة حنين يركض ببغلته إلى اعدائه وينوه باسمه ليعرفه من لم يعرفه صلوات الله وسلامه عليه، وشجع بذلك اتباعه الذين فروا من المعركة ان يعودوا اليها وهم يرددون "يا لبيك يا لبيك" حتى إن الرجل منهم إذا لم يطاوعه بعيره على الرجوع لبس درعه ثم انحدر عنه ورجع بنفسه إلى المعركة فاتبعوا أقفاء المشركين يقتلونهم ويأسرونهم وما تراجعوا إلا وأسرى المشركين مجندلة بين يدي رسول الله ﷺ.

المصدر: غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، انتكاس القيادة، ص:141.

ثانيا: في عام 1942 امر اللواء إيرا سي إيكر من القوات المسلحة الأمريكية رجاله بتنفيذ مهمة قصف جوي نهارية ضد الألمان، واخبره طيارو القوات الجوية الملكية البريطانية انذاك بأن هذا ليس في الإمكان وأن الخسائر ستكون كبيرة، وكان لديهم الكثير من الصدقية اذ إنهم كانوا يحاربون الألمان ويوجهون ضرباتهم إليهم منذ 1939، وبالرغم من هذا، فقد كان الأمريكيون يعملون على إيجاد وسائل جدية للقصف النهاري، وكان إيكر يعرف أن هذا الرأي قد جعل بعضا من رجاله يترددون في الامتثال لاوامره المتعلقة بتلك المهمة، وما كان منه الا ان تولى بنفسه إجراء أول مهمة قصف جوي نهارية امام التابعين فتحفزوا للامتثال له ونفذوا طلعات نهارية، ولا يحدث أن يقود أحد اللواءات طائرة في معركة ولكنه اراد ان يكون لهم اسوة في ذلك الموقف.

المصدر: محمد عقوني، القيادة الناجحة، ص: 186، Tlemcen02@yahoo.com

تبعات رفض الامتثال للقيادة

تترتب عن رفض التابعين الامتثال للقيادة نتائج سيئة لها انعكاسات خطيرة على الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة) من أبرزها ما يأتي:

- يفسد على القيادة رأيها ويتعذر عليها تحقيق الاهداف المطلوبة.
- تحدث صراعات جانبية بين القيادة والتابعين تستهلك معظم الامكانات المتاحة للجميع، وقد نهى الله تعالى عن هذه الصراعات في قوله "وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ".
- تزداد اعباء القيادة في المجالات المتعلقة بمتابعة التابعين وتوجيههم ومراقبتهم.
- يسود بيئة العمل توتر وشك وانكسار وإحباط وارباك ووهن وفوضى وانتكاسات وتدهور في المعنويات، وتؤكد مجريات التاريخ بوضوحٍ أن اشد الهزائم والويلات التي مُنِيَت بها الامم كانت بسبب عصيان التابعين لأوامر القيادة واخفاق المنظمة في تحقيق الاهداف المطلوبة.

تبعات رفض الامتثال للقيادة

اولا: اخفاق القيادة في تحقيق الاهداف المطلوبة

تدل مجريات التاريخ بوضوح شديد على ان الخسائر (المادية والمعنوية) التي مُني بها المسلمون في معركة أُحُد ما كانت لتحصل إلّا بسبب عدم امتثال بعض التابعين لتعليمات القيادة التي كانت تقضي بضرورة ثباتهم في مواقعهم حتى نهاية المعركة.

ثانيا: يفسد على القيادة رأيها

يؤكد الامام علي رضي الله عنه ان رفض امتثال اتباعه له أفسد رأيه فسبب للجميع خسائر لا حصر لها قائلا في إحدى خطبه "اذا قلتُ لكم اغزوهم في الشّتاء قلتم هذا اوانُ قُرٌ وصِرّ، وإن قلتُ اغزوهم في الصّيف قلتم هذه حمّارة القَيْظ أنْظِرنا ينصرم الحرُّ عنّا، فإذا كنتم من الحرّ والبرد تفرّون، فأنتم والله من السّيف أفرّ، يا أشباهَ الرّجال ولا رجال! يا طَغامَ الأحلام، ويا عقول ربّات الحِجال، **والله لقد أفسدتم عليّ رأيي بالعِصيان**، ولقد ملأتم جوفي غيظاً، حتى قالت قُريشٌ إن ابن أبي طالب رجلٌ شُجاع، ولكن لا رأيَ له في الحرب، لله درّهم، ومن ذا يكون أعلم بها منّي او أشدّ لها مراساً، فوالله لقد نَهضت فيها وما بلغت العشرين، ولقد نيّفت اليومَ على السّتين، **ولكن لا رأيَ لمن لا يُطاع**".

مواقف القيادات من التابعين الرافضين الامتثال لها

تتباين مواقف القيادات من التابعين الرافضين الامتثال لها كالاتي:

- **القيادات الديمقراطية:** تتعاطى مع التابعين الرافضين الامتثال لها على وفق مبدأ احترام التعددية والاختلاف، فهي لا تقمعهم ولا تكمم افواههم، وانما توفر لهم مساحة واسعة من حرية التعبير عن مواقفهم من قراراتها وسلوكها وادائها، وتعد موقفهم الرافض بانه احد المصادر المهمة التي تبصرها بحقائق ومعلومات وبيانات تمكنها من تشخيص مواطن الخلل والضعف والقصور في خططها وقراراتها وكفاءتها وسلوكاتها وتتخذ في ضوء ذلك إجراءات تستهدف تصويب قراراتها أو تؤجل انفاذها أو توفر متطلبات أخرى لتنفيذها لأجل الارتقاء بأدائها وسلوكها، وتنظر الى موقفهم على وفق ما يراه احدهم:

"عداتي لهم فضل عليّ ومِنةٌ   فلا صرف الرحمن عني الأعاديا
هم بحثوا عن زلتي فاجتنبتها   وهم نافسوني فاكتسبت المعاليا"

- **القيادات المستبدة:** لا تعد هذه القيادات موقف التابعين الرافضين الامتثال بانه مصدر مهم يسهم في تطوير أدائها وسلوكها ويرتقي بقراراتها، وانما تمرد أو عصيان يستهدفها شخصيا فتتخذ إجراءات صارمة بحقهم، وبذلك ترتكب خطأ فادحا له انعكاسات خطيرة على الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة).

➢ حق نصرة القيادة

لا تتمكن القيادة من اداء اعمالها وتحقيق الأهداف المطلوبة مهما كانت كفاءتها عالية والموارد المطلوبة متاحة ما لم يبادر التابعون لنصرتها في جميع المجالات، ولا سيما المجالات الاتية:

● تبنّي رسالة القيادة ورؤيتها vision وقيمها values وخططها plans وأهدافها وتوجهاتها وأولوياتها priorities والدفاع عنها دفاعا هادفا وموضوعيا بالقول والفعل في السر والعلانية.

الدفاع عن القيادة

ابتاع الرسول ﷺ فرساً وسدَّد ثمنه لصاحب الفرس، إلّا أنّ صاحب الفرس جاء بعد مدة الى الرسول ﷺ وطالب بسداد ثمنه، فقال له الرسول ﷺ بانه قد سدد له الثمن، لكنه انكر ذلك وطالب بالشهود، وقال للرسول: "هلمّ شهودك"، ولكن لم يكن احد مع الرسول ﷺ أثناء السداد ليشهد له، فبادر الصحابيُّ الجليل خزيمة بن ثابت فشهد للرسول ﷺ، فسأله الرسول ﷺ عن سبب شهادته وهو لم يكن معه، فأخبره خزيمة بأنّه يعلم أنّه لا يقول إلّا حقّاً، وقد أمَّنه على أفضل من ذلك (قاصداً الدِّين)، وانه صدقه بانه رسول الله تعالى فكيف لا يصدق انه قد سدد ثمن الفرس.

● تعزيز قوة القيادة ونجاحاتها وتألقها، وحفزها للإقدام على اعمال مفيدة للمنظمة رغم المواقف الصعبة والتحديات.

● اضافة امكاناتهم الى امكانات القيادة قصد تمكينها من تحقيق الاهداف المطلوبة في الاستمرار والتطور والصمود Steadfastness بوجه المنافسين والتحديات.

● تجويد التابعين لادائهم وسلوكهم وتحسين علاقاتهم مع عملاء المنظمة والالتزام بتعهداتهم إنجاز الاعمال بكفاءة كتعبير عن ارتباطهم الوثيق relevance

بالمنظمة، وقد اشار القرآن الكريم إلى التابعين الثابتين على عهودهم في قوله تعالى "مِنَ الْمُؤْمِنِينَ رِجَالٌ صَدَقُوا مَا عَاهَدُوا اللَّهَ عَلَيْهِ فَمِنْهُمْ مَنْ قَضَىٰ نَحْبَهُ وَمِنْهُمْ مَنْ يَنْتَظِرُ وَمَا بَدَّلُوا تَبْدِيلًا".

- النظر إلى الامور من وجهة نظر القيادة، وأدراك ابعاد الضغوط والتحديات والمعيقات والمحددات التي تواجهها بموضوعية واحاطتها علما بكل ما له علاقة بالمنظمة أولا بأول وبموضوعية شديدة قصد تمكينها من اتخاذ الاجراءات المطلوبة لمواجهة التحديات وتوظيف الفرص وتصحيح الانحرافات والاخطاء.
- تأسيس علاقات مع القيادة على التعاون والثقة والولاء وتحقيق الخير للجميع.
- تجنب تأليب الاخرين ضد القيادة.

احاطة القيادة بالحقائق

مد الهدهد سليمان عليه السلام بمعلومات عن بلقيس ملكة سبأ، ويظهر ذلك في قوله تعالى "إِنِّي وَجَدتُّ ٱمْرَأَةً تَمْلِكُهُمْ وَأُوتِيَتْ مِن كُلِّ شَيْءٍ وَلَهَا عَرْشٌ عَظِيمٌ وَجَدتُّهَا وَقَوْمَهَا يَسْجُدُونَ لِلشَّمْسِ مِن دُونِ اللَّهِ وَزَيَّنَ لَهُمُ الشَّيْطَانُ أَعْمَالَهُمْ فَصَدَّهُمْ عَنِ السَّبِيلِ فَهُمْ لَا يَهْتَدُونَ".

- دعم جهود القيادة وقراراتها وافكارها وتعزيز شعورها بالزهو والامان، ومساعدتها على استعادة ثقتها بنفسها عندما تتزعزع في بعض المواقف،

وتمكينها من التغلب على مواطن ضعفها والحد من تعرضها للإخفاق، ومساعدتها على تطوير سماحتها ولياقتها ونضجها وحسن تقديرها للأمور.

- ترويج محاسن القيادة وحمل افعالها وسلوكها محمل الخير والصواب، والايمان بانها لا تفعل سوء عن علم او عمد والتماس العذر لها عند الخطأ و/ او النسيان ولا يتصيدون أخطاءها ولا يشهرون بها ولا يوجهون لها النقد واللوم امام الاخرين.

- رفد القيادة ببدائل ومعلومات مفيدة تثري تصوراتها وافكارها وخططها واهدافها، وتسد النقص في معلوماتها وتوفر لها خيارات تنمي امكاناتها وتسهم في تطوير قراراتها وسلوكها وادائها وتحد من تفاقم المساوئ او المزالق pitfalls، وتصوب اخطاءها او توقظها من غفلتها أو تحذرها من عدو او منافس يروم إلحاق الأذى بها ومن كل شيء يخاف عليها منه على اختلاف أنواع ذلك وأجناسه، واللافت ان رغبة التابعين برفد القيادة بالأفكار والمقترحات تزداد عندما تتوفر لديهم الخبرة والمعلومات والشجاعة والحكمة وتكون ثقتهم بها عالية ويشعرون بالأمان معها، وانها ترحب بأفكارهم وملاحظاتهم وتجعلها موضع اهتمامها وتمنح مكافآت تشجيعية للذين تكون أفكارهم وملاحظاتهم مفيدة للمنظمة.

رفد القيادة بالأفكار الخلاقة

رفد العاملون في قسم البحوث في احدى الشركات اليابانية التي تتولى صيد الاسماك وتسويقها قيادتهم بمقترح مكنها من تلبية رغبة الزبائن الذين يفضلون الأسماك الطازجة مفاده وضع سمكة "قرش" صغيرة في كل حوض من أحواض حفظ الأسماك الحية في سفن صيد الشركة لجعل جميع الاسماك في حراك دائم ومذاقها طازجاً وكأنما اصطيدت للتو، وقد اسهم هذا المقترح من اشباع حاجة المستهلكين وحقق اهداف القيادة ومكن التابعين من الحصول على الثناء والمكافآت.

المصدر: الدكتور محمد بن عبد العزيز الدغيشم، علاقة الولاء التنظيمي بالرضى الوظيفي.

//faculty.ksu.edu.sa/Dr.Dughaishem الرضى%20والولاء%20التنظيمي.pps

- تبصير القيادة بالحقائق وان كانت لا تسرها.

تبصير القيادة بالحقائق

يخبر الله تعالى بان احد اتباع عزيز مصر لم يتردد ولم يخش من اخباره بالحقائق التي تبصره وان كانت ربما لا تسره وتسيء لسمعة زوجته، لكنها توضح له ان زوجته هي التي راودت فتاها عن نفسه في قوله "قَالَ هِيَ رَاوَدَتْنِي عَنْ نَفْسِي وَشَهِدَ شَاهِدٌ مِنْ أَهْلِهَا إِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ قُبُلٍ فَصَدَقَتْ وَهُوَ مِنَ الْكَاذِبِينَ وَإِنْ كَانَ قَمِيصُهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ فَكَذَبَتْ وَهُوَ مِنَ الصَّادِقِينَ فَلَمَّا رَأَى قَمِيصَهُ قُدَّ مِنْ دُبُرٍ قَالَ إِنَّهُ مِنْ كَيْدِكُنَّ إِنَّ كَيْدَكُنَّ عَظِيمٌ".

- التواجد مع القيادة والتعاون معها في السراء والضراء.
- رد القلوب النافرة من القيادة اليها.
- اعانة القيادة على الأعمال الصالحة وفي ذات الوقت لا يتعاونون معها على الاثم والعدوان.
- يؤثرون القيادة على أنفسهم.
- لا يوادّون اعداء القيادة، ولا يتخذون منهم أولياء، او أعواناً او أنصاراً او ظهوراً، عملا بقول الله تعالى "يَا أَيُّهَا الّذِينَ آمَنُوا لا تَتَّخِذُوا الكَافِرِينَ أَوْلِيَاءَ مِنْ دُونِ المُؤْمِنينَ أَتُرِيدُونَ أَنْ تَجْعَلُوا للهِ عَلَيْكُمْ سُلْطَاناً مُبِيْناً، وليس هذا فحسب وانما يكونون اشداء على اعدائها، وقد كان اتباع الرسول محمد ﷺ كما وصفهم قوله تعالى "مُحَمَّدٌ رَسُولُ اللَّهِ وَالَّذِينَ مَعَهُ أَشِدَّاءُ عَلَى الْكُفَّارِ رُحَمَاءُ بَيْنَهُمْ".
- المحافظة على سمعة المنظمة وممتلكاتها (المادية والمعنوية).
- المبادرة الى معالجة مشكلات العمل بكفاءة بصرف النظر عن المسؤول عنها او من سوف يقع عليه اللوم بسببها، ولا يتهربون من النتائج التي تترتب عن اعمالهم وقراراتهم.
- اعتماد الصدق مع القيادة في المقال والفعال.
- التنافس في تقديم الافضل للقيادة والمنظمة.

التابعون يتنافسون في تقديم الافضل للقيادة

تعد المنافسة فيما بين التابعين لتقديم الأفضل للقيادة وتمكينها من بلوغ الأهداف اصدق مناصرة لها، ويقدم قوله تعالى صورة رائعة عن مثل هذا التنافس: "قَالَ يَا أَيُّهَا الْمَلَأُ أَيُّكُمْ يَأْتِينِي بِعَرْشِهَا قَبْلَ أَنْ يَأْتُونِي مُسْلِمِينَ قَالَ عِفْرِيتٌ مِنَ الْجِنِّ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ تَقُومَ مِنْ مَقَامِكَ وَإِنِّي عَلَيْهِ لَقَوِيٌّ أَمِينٌ قَالَ الَّذِي عِنْدَهُ عِلْمٌ مِنَ الْكِتَابِ أَنَا آتِيكَ بِهِ قَبْلَ أَنْ يَرْتَدَّ إِلَيْكَ طَرْفُكَ فَلَمَّا رَآهُ مُسْتَقِرًّا عِنْدَهُ قَالَ هَذَا مِنْ فَضْلِ رَبِّي لِيَبْلُوَنِي أَأَشْكُرُ أَمْ أَكْفُرُ وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ".

- مراقبة التابعين لاداءهم وسلوكهم ذاتيا ويتخذون الإجراءات الصحيحة دون انتظار تلقي الأوامر من القيادة، ويكون ذلك انطلاقاً من فهمهم لمنهج القيادة ورؤيتها وقيمها وبذلك يسهمون في خفض جهودها في مراقبتهم الى ادنى مستوى ويتيحون الفرصة لها للتركيز على الجوانب المهمة.

التابعون يراقبون اداءهم ذاتيا

اقبل رجل من الجيش الى صاحب الاقباض بعد ان فتح الله على المسلمين في معركة القادسية، ودفع اليه امانات من حقوق بيت المال كان يحملها فسأله سائل "هل اخذت منها شيئا"؟ فاجاب "لا والله ولولا الله ما اتيتكم بها"، فقالوا له "من انت؟" فقال لهم "والله لا اخبركم فتحمدوني، ولكني احمد الله وارضى بثوابه"، واخبرهم ان الذي جعله يؤدي الامانات الى اهلها كاملة قوله تعالى "إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَى أَهْلِهَا"، وقوله "وَالَّذِينَ هُمْ لِأَمَانَاتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَاعُونَ"، واشار الى قول الرسول محمد ﷺ "لا ايمان لمن لا امانة له ولا دين لمن لا عهد له".

المصدر: غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، الادارة في المنهج الاسلامي، (الاردن، اربد: مؤسسة حمادة للطباعة والنشر، 2006)، ص: 215.

- لا يشغلون القيادة بخلافاتهم مع بعضهم البعض، ولا يسمحون لمشكلاتهم الشخصية ان تؤثر بشكل سيئ على ادائهم وسلوكهم في العمل او على علاقاتهم بها قصد اتاحة الفرصة لها لتوظيف امكاناتها وطاقاتها (الذهنية والجسدية والنفسية) في تحقيق الاهداف.

التابعون يعالجون مشكلات العمل

القت القيادة في شركة مصنعة للعدد نظرة طويلة وثاقبة على خطة اقترحها العاملون في قسم التسويق صنفوا فيها الزبائن على وفق البيع بالجملة والربحية ونوع المنتج والخدمة الاضافية المقدمة لهم، فوجدوا ان الزبائن المؤثرين يشترون المنتجات الاقل ربحا ويطلبون خدمات اضافية اكثر، ورغم ان حجم المبيعات لهم كان هائلا لكن هامش الربح المتحقق منه كان ضئيلا جدا، ولذلك اقترحوا ان تبدأ الشركة بتقليل هذه الصفقات وتركز على الصفقات التي تحقق افضل ربح وليس اكبر حجم من المبيعات، فوافقت القيادة على المقترح.

ورغم ان المقترح كان مخاطرة في البداية لكنه اعطى نتائج قيمة، فقد شهدت الشركة زيادة كبيرة في الربح، ودفع الزبائن الذين استمروا في تعاملهم معها اسعارا معتدلة وتلقوا منتجات وخدمات جيدة جدا، وعاد بعض الزبائن الذين تركوا التعامل مع الشركة اليها بعد تجربة غير ناجحة مع شركات اخرى وعدتهم بأكثر مما تستطيع الوفاء به، وقد انجز كل هذا من قبل تابعين مؤثرين يفكرون باستقلالية ومستعدين لتقديم افكارهم الى الادارة العليا وقادرين على اقناعها بقبول مقترحاتهم رغم مقاومتها الشديدة للتغيير.

المصدر:

The active followers provide legitimacy to their leader, www.tturpin.com/leadership/Leadership%20is%20Dependent

نصرة القيادة

يظهر من دراسة سيرة الرسول ﷺ العطرة ان اتباعه نصروه في عدة مواقف، وحسبنا ان نذكر منها ما يأتي:

- أحسن الصحابة رضي الله عنهم في معركة بدر في اجاباتهم حين استشارهم في قتال النفير الذين جاءوا لمنع العير الذي كان مع أبي سفيان فلما فات اقتناص العير واقترب منهم النفير وهم في جمع ما بين التسعمائة إلى الألف فتكلم أبو بكر رضي الله عنه فأحسن ثم تكلم من تكلم من الصحابة من المهاجرين ورسول الله ﷺ يقول "أشيروا علي أيها المسلمون" وما يقول ذلك إلا ليستعلم ما عند الأنصار لأنهم كانوا جمهور الناس يومئذ، فقال سعد بن معاذ "كأنك تعرض بنا يا رسول الله فوالذي بعثك بالحق لو استعرضت بنا هذا البحر لخضته لخضناه معك ما تخلف منا رجل واحد وما نكره أن تلقى بنا عدونا غدا إنا لصبّر في الحرب صدّق في اللقاء لعل الله أن يريك منا ما تقر به عينك فسر بنا على بركة الله، والذي بعثك بالحق لو ضربت أكبادها إلى برك الغماد لاتبعناك" فسر رسول الله ﷺ لقول سعد ونشطه ذلك.
- قال الصحابة للرسول ﷺ في معركة بدر رغم قلة عددهم وكثرة قريش: "يا رسول الله.. امض لما أراك الله فنحن معك والله لا نقول لك كما قالت بنو إسرائيل لموسى: اذهب أنت وربك فقاتلا إنا هاهنا قاعدون، بل نقول لك: اذهب أنت وربك فقاتلا إنا معكما مقاتلون ولنقاتلن عن يمينك وعن شمالك وبين يديك ومن خلفك حتى يفتح الله لك".
- رافق ابو بكر الصديق رضي الله عنه قائده الرسول محمدا ﷺ في هجرته الى المدينة معرضا نفسه لمخاطر جمة.
- نام الامام علي رضي الله عنه في فراش الرسول محمد ﷺ في الليلة التي قررت فيها قريش قتل الرسول محمد ﷺ في منزله معرضا نفسه للموت ليموّه على قريش.
- التحق اتباع الرسول محمد ﷺ الذين كانوا في مكة المكرمة به بعدما استقر في المدينة تاركين خلفهم الغالي والنفيس.
- استقبله الانصار في المدينة وأيدوه وناصروه بكل امكاناتهم واستقبلوا المهاجرين اليهم وقدموا لهم جميع المتطلبات التي تمكنهم من العيش في المدينة.

- لا يطيعون القيادة طاعة عمياء، وانما يستوضحونها عن خططها واهدافها وقراراتها واعمالها، وقد نهى النبي ﷺ عن ان يكون التابعون امعة ويسايرون الناس في الإحسان والإساءة من غير فكر ولا رؤية ولا مبرر يقتضيه قائلا: "لَا تَكُونُوا إِمَّعَةً، تَقُولُونَ: إِنْ أَحْسَنَ النَّاسُ أَحْسَنَّا، وَإِنْ ظَلَمُوا ظَلَمْنَا، وَلَكِنْ وَطِّنُوا أَنْفُسَكُمْ إِنْ أَحْسَنَ النَّاسُ أَنْ تُحْسِنُوا، وَإِنْ أَسَاءُوا فَلَا تَظْلِمُوا"، وعلى الرغم من ضعف هذا الحديث إلا أنّ معناه صحيح، اذ ينبغي للتابعين توطين انفسهم على الخير في القول والعمل والاعتقاد،

التابعون يستوضحون القيادة

استوضح عمر بن الخطاب رضي الله عنه الرسول ﷺ في صلح الحديبية قائلا "ألست نبي الله حقاً؟" قال الرسول ﷺ "بلى" قال عمر "ألسنا على الحق وعدونا على الباطل؟" قال الرسول ﷺ "بلى" فقال عمر "علام نعطي الدنية في ديننا إذاً ونرجع ولما يحكم الله بيننا وبين أعدائنا؟" فقال عليه الصلاة والسلام "إني رسول الله وهو ناصري ولست أعصيه" ثم علم عمر رضي الله عنه أنه الحق.

- لا يثقلون كاهل القيادة بطلباتهم الشخصية ولا يطلبون اليها ما ليس لهم فيه حق او ما ليس في وسعها توفيره لهم، ولا يسألونها عما لا يعنيهم، وقد نهى

الله تعالى المؤمنين ان يسألوا الرسول محمدا ﷺ وهو قائدهم عن أشياء لا حاجة لهم بها ولا هي مما يعنيهم في أمور دينهم او دنياهم، او تترتب عن الإجابة عليها مشقة عليهم أو على غيرهم في قوله تعالى "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَسْأَلُوا عَنْ أَشْيَاءَ إِنْ تُبْدَ لَكُمْ تَسُؤْكُمْ".

➢ حق نصح القيادة

ينبه النصح الغافل ويزكي العاقل ويرتقي به ويبصره ويثري افكاره ويعينه على تطوير قراراته وادائه وسلوكه ويمكنه من مواجهة المشكلات وتوظيف الفرص بكفاءة.

وتعد النصيحة من بين اهم حقوق الافراد على بعضهم البعض، فقد اوجبها الإسلام وامر بتقديمها على أفضل وجه انطلاقا من ايمانه بان الافراد يمثلون بنيانا يشد بعضه بعضا، وهم بمسيس الحاجة لتناصح يسهم في تعزيز ذلك البنيان ويحقق أفضل أنواع التعاون فيما بين افراده ويمكنهم من بلوغ أهدافهم بكفاءة عالية، ويجعل احتمالات وقوعهم في الاخطاء معدومة أو في اقل مستوى، ويظهر في آيات القرآن الكريم ان الله تعالى قد بعث الرسل والأنبياء ينصحون الناس الى التي هي اقوم في العبادات والمعاملات.

وإذا كانت النصيحة متحتمة لعموم الافراد فهي للقيادة أحق لأن نصحها لعمل او قول ما فاتها وحفزها للإقدام على اتخاذ قرارات مهمة تسهم في تحقيق اهداف المنظمة بكفاءة ولفت نظرها الى ما قد يقع منها من المعاصي والمخالفات هو مما يتعدى نفعه وتعم فائدته ويمتد أثره بسبب عظم مسؤوليتها وجسامة الأضرار التي تترتب عن الاخطاء في قراراتها.

وقد أكد الرسول ﷺ في جملة أحاديث ان تقديم النصيحة للقيادة يعد من اهم حقوقها على التابعين، منها قوله "ثلاث لا يغلّ عليهن قلب المسلم: اخلاص العمل ومناصحة ولاة الامر ولزوم الجماعة"، وقال "الدين النصيحة، الدين النصيحة، الدين النصيحة"، قالوا لمن يا رسول الله؟ قال "لله ولكتابه ولرسوله ولأئمة المسلمين وعامتهم"، وقال "ان الله يرضى لكم ثلاثا، ويكره لكم ثلاثا، يرضى لكم ان تعبدوه ولا تشركوا به شيئا، وان تعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا وان تناصحوا من ولاة امركم".

وكان النبي ﷺ إذا بايع أحداً على الإسلام بايعه على النصح لكل مسلم، كما في الحديث الذي رواه البخاري ومسلم عن جرير بن عبد الله البجلي رضي الله عنه قال: "بايعت رسول الله ﷺ على إقامة الصلاة وايتاء الزكاة والنصح لكل مسلم"[(22)]، وفي رواية عند البخاري: "اتيت النبي ﷺ وقلت: ابايعك على الإسلام، فشرط على النصح لكل مسلم، فبايعته على هذا".

ويقول مالك بن انس رضي الله عنه "وحق كل مسلم جعل الله تعالى في صدره شيئا من العلم والفقه ان يدخل على ذي السلطان يأمره بالخير وينهاه عن الشر ويعظه، لان العالِمَ إنما يدخل على السلطان يأمر بالخير وينهى عن الشر، فاذا كان فهو الفضل الذي ليس بعده فضل".

ويروى عن الإمام أحمد، والفضيل بن عياض: "لو أعلم أن لي دعوة مستجابة لصرفتها لولي الأمر؛ لأن في صلاح ولي الأمر صلاح الرعية؛ فإن صادفت قبولا عند ولي الامر كان الناصح دالاً على الخير، والدالُّ على الخير كفاعله، وإن صادفت ردا فقد برئت ذمته".

ويعد تقديم التابعين النصح للقيادة دليل اخلاصهم لها وولائهم لرسالتها، وتأكيد رغبتهم في اثراء تصوراتها ومعلوماتها وخططها وأهدافها وتصويب قراراتها وسلوكها واعانتها على السلوك المستقيم واداء واجباتها بكفاءة، والحد من نزعتها الى الاستحواذ على المكتسبات و/أو التجبر والطغيان واستباحة الحرمات، وتمكينها من مواجهة التحديات ومعالجة المشكلات قبل تفاقم أضرارها، او تذكيرها وتنبيهها بإخلاص وامانة بضرورة تأدية ما تقتضيه مصالح المنظمة دون اخلال او تقصير.

وتتباين مواقف القيادات من قبول النصيحة كالاتي:

- قيادات ترفض الاخذ بالنصح عندما يقدم لها لاعتقادها بانه يضائل اهميتها وهيبتها ويحرمها من تحقيق اهدافها الشخصية، ولا ترغب بان ينتاب التابعين شعور بتدني كفاءتها وسلوكها، والانكى من ذلك قد تتمادى فتعاقب كل من ينصحها بأمر يخالف توجهاتها ورغباتها لتجعل منه عبرة لمن يتجرأ على تقديم النصح لها، وتتميز هذه القيادات بالاستبداد وتستخف التابعين وتعتقد بانها هي الاعلم والاكثر دراية منهم وتمتلك الحلول والاجابات لجميع المشكلات والتحديات، وينطبق على هذه القيادات قوله تعالى "وَلَكِن لَّا تُحِبُّونَ النَّاصِحِينَ"، ولذلك تكون احتمالات الخطأ في خططها وقراراتها واساليبها مرتفعة مقارنة بسواها.
- قيادات تطلب النصيحة، ولكنها لا تستفيد منها في اثراء خططها واهدافها وقراراتها واساليبها.
- قيادات تطلب النصح من المتزلفين والمداهنين لتتمكن من التمادي في الاستبداد وتحقيق مصالحها الشخصية.

- قيادات تطلب النصح بهدف اثراء تصوراتها ومعلوماتها وتطوير خططها واهدافها وقراراتها واساليبها لأجل تحقيق الاهداف المطلوبة بكفاءة.

وتقطع الشواهد ان القيادات في المجتمعات المتقدمة أدركت أهمية النصح في تجويد خططها وقراراتها وسلوكها وتمكينها من تحقيق أهداف المنظمات والتابعين فطلبته من الآخرين، ولا سيما التابعين، وقد دأبت على تقديم مكافآت مجزية لمن يقدم لها نصائح مفيدة تشجيعا على تقديم المزيد من النصح لها، بينما لا تطلب القيادات في المجتمعات المتخلفة النصح وتعاقب كل من يجرؤ على تقديم النصح لها اما استبدادا او اعتقادا منها بأنها اذا طلبته تبدو ضعيفة أمام الآخرين.

القيادة تعاقب مقدم النصيحة

طلب صدام حسين رئيس العراق (1979-2003) اثناء الحرب مع ايران التي استمرت ثمان سنوات (1980-1988) إلى وزرائه مشورة خالصة بصدد وقف الحرب مع ايران، فجازف وزير الصحة آنذاك (الدكتور رياض حسين العاني) فقدم نصيحة مفادها ان يتنحى صدام عن السلطة لمدة معينة لكي تتوقف الحرب ثم يعود إلى الحكم بعدما يتم السلام بين البلدين، فما كان من صدام الا ان ارداه قتيلا في الحال في مكانه بإطلاقات من مسدسه وفي اليوم التالي قدم جثة ذلك الوزير إلى زوجته مقطعة.

موقف التابعين من تقديم النصح للقيادة

يزداد ميل التابعين الى رفد القيادة بالأفكار والمقترحات وتقديم النصح والمشورة لها عندما يمتلكون الشجاعة والمعلومات والخبرة والتجربة، ويشعرون بالأمان معها وان افكارهم وملاحظاتهم ستكون موضع اهتمامها، وفي المقابل يوجد تابعون يحجمون عن تقديم النصح للقيادة لأسباب منها: تتعلق بتخاذلهم ولا يجرؤون على تقديم النصح خوفا من العقوبات المادية والمعنوية التي تفرضها عليهم ولا سيما النصح الذي يكشف لها عن عيوبها، أو رغبة منهم في تركها تعمه في غيها ويلحقها الأذى، او انهم لا يمتلكون المعلومات والخبرات التي تمكنهم من تقديم النصح.

التابعون لا يقدمون النصح للقيادة

يخبر القرآن الكريم في سورة يوسف عليه السلام ان ملك مصر طلب الى التابعين تفسير رؤياه فقالوا له انها اضغاث احلام لا معنى لها، ويظهر من قولهم هذا انهم امتنعوا عن تفسير رؤيا القيادة اما لانهم فعلا يجهلون تفسيرها او لانهم كانوا لا يرغبون بان يستفيد من الدروس والعبر من تلك الرؤيا، او انهم كانوا يخشون على انفسهم منه ان هم فسروها بطريقة لا تسره، في قوله تعالى "وَقَالَ الْمَلِكُ إِنِّي أَرَى سَبْعَ بَقَرَاتٍ سِمَانٍ يَأْكُلُهُنَّ سَبْعٌ عِجَافٌ وَسَبْعَ سُنبُلاتٍ خُضْرٍ وَأُخَرَ يَابِسَاتٍ يَا أَيُّهَا الْمَلأُ أَفْتُونِي فِي رُؤْيَايَ إِن كُنتُمْ لِلرُّؤْيَا تَعْبُرُونَ قَالُوا أَضْغَاثُ أَحْلَامٍ ۖ وَمَا نَحْنُ بِتَأْوِيلِ الْأَحْلَامِ بِعَالِمِينَ".

متطلبات تقديم النصح للقيادة

- يتميز الناصح بالحكمة واللين واللطف، فقد قال تعالى مخاطبا نبيه محمد ﷺ "ادْعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحِكْمَةِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ۖ وَجَادِلْهُم بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ".
- يمتلك مقدم النصيحة المعرفة والخبرة في موضوع النصيحة، ويعمل على وفق ما ينصح به حتى لا يتعرض للخلط والخطأ ولا يكون من الذين يقولون ما لا يفعلون فيمقتهم الناس ويمقتهم الله في قوله تعالى "كَبُرَ مَقْتًا عِندَ اللَّهِ أَن تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ"، ويقول تعالى "أَتَأْمُرُونَ النَّاسَ بِالْبِرِّ وَتَنسَوْنَ أَنفُسَكُمْ وَأَنتُمْ تَتْلُونَ الْكِتَابَ أَفَلَا تَعْقِلُونَ".
- الإخلاص والصدق في النصح، وصلاح نية الناصح.
- الالتزام بآداب النصيحة وتوظيف الكلمة الطيبة والابتعاد عن الغلو والتشنيع والتشهير، ومراعاة مكانة القيادة وعلو قدرها لكيلا تنتهك حرمتها وينتقص من قدرها ويفتح عليها باب الشر والفساد والعصيان.
- مراعاة السرية في النصح، ويقول الرسول محمد ﷺ "من كانت عنده نصيحة لذي سلطان فلا يُبدِها علانية وليأخذ بيده وليخلُ به فإن قبلها منه فذاك، وإن ردها كان قد أدى ما عليه"، ويقول الإمام الشوكاني: "ينبغي لمن ظهرَ له غلَطُ الإمام في بعض المسائِل أن يُناصِحه، ولا يظهِر الشَّناعَة عليه على رؤوسِ الأشهَاد؛ بل يأخُذ بيدِه ويخلُو به، ويبذل له النصيحة"، وتقول ام الدرداء رضي الله عنها "من وعظ اخاه سرا فقد زانه، ومن وعظه علانية فقد شانه"، ويقول الشافعي رضي الله عنه:

"تعمدني بنصحك في انفرادِ وجنبني النصيحة في الجماعة

فان النصح بين الناس نوع من التوبيخ لا ارضَ استماعه
وان خالفتني وعصيت قولي فلا تجزع اذا لم تعـطَ طاعة".

- جعل القيادة تشعر وكأن النصيحة من بنات أفكارها. وانها نصيحة مفيدة وتستهدف حثها على الاقدام على اعمال وقرارات مهمة تسهم في تحقيق الخير للجميع (المنظمة والتابعين والقيادة)، وتعينها على أداء مهامها بكفاءة دون اخلال أو تقصير أو غش أو خيانة، وتحذرها من المنكر وتنهاها عنه، إضافة الى تذكيرها بما غفلت عنه من قول وفعل عملا بقوله تعالى "وَلْتَكُن مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنكَرِ وأولئك هُمُ الْمُفْلِحُونَ".
- لا يكون الهدف من تقديم النصيحة الحصول على المنافع.
- مراعاة امكانات القيادة وقدرتها على توظيف النصيحة.
- يفضل ان تبدأ النصيحة بالثناء على القيادة وذكر مزاياها وحسناتها، فقد قال نبي الله شعيب عليه الصلاة والسلام لقومه وهو يعظهم: "إِنِّي أَرَاكُمْ بِخَيْرٍ وَإِنِّي أَخَافُ عَلَيْكُمْ عَذَابَ يَوْمٍ مُحيط.
- يعد التابعون نصح القيادة حقا لها من باب الولاء لها ورغبة بالتعاون معها، وليس تفضّلاً ولا منَّة منهم عليها، عملا بقول الرسول صلى الله عليه وسلم: "لا يُؤمِنُ أحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لأَخِيهِ مَا يُحبُّ لِنَفْسِهِ".

النصيحة النافعة

يعرض القرآن الكريم انموذجا عن النصيحة النافعة التي قدمت لموسى عليه السلام واسهمت في إنقاذه من القتل المحقق في قوله "وَجَاءَ رَجُلٌ مِنْ أَقْصَى الْمَدِينَةِ يَسْعَى قَالَ يَا مُوسَى إِنَّ الْمَلَأَ يَأْتَمِرُونَ بِكَ لِيَقْتُلُوكَ فَاخرجْ إِنِّي لَكَ مِنَ النَّاصِحِينَ".

- الصبر والاحتساب في نصح القيادة، ومعاودة نصحها وتذكيرها بالنصيحة الفينةَ بعد الفينة.
- تقديم النصيحة في الوقت المناسب لتتحقق الفوائد المرجوّة منها.
- اصغاء القيادة لمقدم النصيحة باهتمام، فإن أتى بالصّواب شكرته وكافأته، وإن لم يوفق عن غير عمد لا تتّهمه ولا تؤاخذه.

نماذج من اساليب تقديم النصيحة

النموذج الاول:

رأى الحسن والحسين رضي الله عنهما رجلا كبيرا يتوضأ خطأ، فقالا له احكم بيننا من فينا الذي لا يحسن الوضوء، ولما توضآ امامه ضحك وقال: انا الذي لا أحسن الوضوء.

النموذج الثاني:

سأل شخص الامام الغزالي رحمه الله ما حكم تارك الصلاة، فأجابه حكمه ان نأخذه معنا الى المسجد.

النموذج الثالث:

يروي مؤرخو الشعر القديم أن النابغة الذبياني لم يصوّب إقواءً جاء في قافية أحد أبيات قصيدته الشهيرة (أمن آل مية رائح أو مغتدي) إلا بعدما زار يثرب وجرى فيها تنبيهه إلى الإقواء، والإقواء هو اختلاف في حركة الروي، وحسب الروايات فإنه كان في البيت: (زعم البوارح أنّ رحلتنا غداً وبذاك خبّرنا الغرابُ الأسودُ)، فحرف الروي هنا مضموم بخلاف ما يجب أن يكون عليه من كسر، ففي يثرب لم يجرؤ أحد على تنبيه النابغة إلى خطئه تقديرا وإكراما لمنزلته، فاستعانوا بمغنيةٍ غنت بحضرته، فكانت تمد حرف الروي لتظهر الكسرة ياء، وحتى إذا غنت (وبذاك خبّرنا الغرابُ الأسودُ) فإنها مدت بصوتها فكانت الضمة واواً، مما نبه الشاعر لخطئه، فصوّب عجز البيت كالتالي: (وبذاك تِنْعابُ الغرابِ الأسودِ).

المصدر: عبد الزهرة زكي، الاستعانة بمغنية، جريدة الصباح العراقية، بتاريخ: 2016/3/03 12:00 صباحا.

نصيحة المتزلفين للقيادة

لما تولى هارون الرشيد الخلافة زاره العلماء ليهنئوه، ففتح بيت المال وأجزل لهم العطايا، ولكنه لاحظ أن الزاهد سفيان بن سعيد بن المنذر الثوري، صديقه القديم الورع التقي، لم يحضر فحزن لذلك وكتب إليه كتاباً يقول فيه: بسم الله الرحمن الرحيم من عبد الله هارون الرشيد أمير المؤمنين إلى أخيه سفيان بن سعيد بن المنذر، أما بعد، يا أخي قد علمت أن الله تبارك وتعالى آخى بين المسلمين وجعل ذلك فيه وله، واعلم أني قد واخيتك مؤاخاة لم أصرم بها حبلك، وإني منطوٍ لك على أفضل المحبة والإرادة ولولا هذه القلادة التي قلدنيها الله لأتيتك ولو حبواً لما أجد لك من المحبة في قلبي، وإني استبطأتك فلم تأتني وقد كتبت إليك كتاباً شوقاً مني إليك شديداً فإذا ورد إليك كتابي فالعجل العجل"، ثم أرسل الكتاب مع رسوله وأوصاه أن يذهب به إلى سفيان الثوري ويراقب كل ما يصدر عنه من ردود أفعال ثم يأتي اليه بالرد، ولم يكن في استقبال سفيان للرسول ترحيب، فقد رفض الجلوس معه، بل ورفض أن يمس الرسالة بيده حتى إنه جعل الرسول يقرأها، ثم طلب من الرسول أن يرد على الخليفة في ظهر الرسالة نفسها، فقال: من العبد المذنب سفيان إلى العبد المغرور بالآمال هارون الرشيد الذي سُلب حلاوة الإيمان، أما بعد فإني قد كتبت إليك أعرفك أني صرمت عنك وقطعت ودك وقلبت موضعك فإنك قد جعلتني شاهداً عليك بإقرارك على نفسك في كتابك بما هجمت به على بيت مال المسلمين فأنفقته في غير حقه وأنفذته في غير حكمه ثم لم ترض بما فعلته وأنت ناءٍ عني حتى كتبت إليّ تشهدني على نفسك أما أني قد شهدت عليك، كأني بك يا هارون وقد أخذت بضيق الخناق ووردت المساق وأنت ترى حسناتك في ميزان غيرك وسيئاتك بلاء على بلاء وظلمة فوق ظلمة فاحتفظ بوصيتي واتعظ بموعظتي التي وعظتك بها واعلم أني قد نصحتك وما أبقيت لك في النصح غاية فاتق الله يا هارون في رعيتك واحفظ محمداً ﷺ في أمته وأحسن الخلافة عليه واعلم أن هذا الأمر لو بقي لغيرك لم يصل إليك وهو صائر إلى غيرك وكذا الدنيا تفعل بأهلها واحداً بعد واحد، فلما عاد الرسول بجواب سفيان إلى هارون الرشيد قام قائماً وجعل يلطم وجهه ورأسه ويدعو بالويل والحزن ويقول: انتفع الرسول وخاب المرسل ما لي وللدنيا والملك يزول عني سريعاً، وكان بعض الحضور في مجلس هارون الرشيد من المتزلفين له فأشاروا عليه بسجن سفيان لتطاوله على أمير المؤمنين، إلا أنه قال لهم: "اتركونا يا عبيد الدنيا؛ المغرور من غررتموه والشقي من أهلكتموه وإن سفيان أمة وحده فاتركوا سفيان وشأنه، ثم لم يزل كتاب سفيان إلى جنب هارون يقرأه بعد كل صلاة حتى توفى.

المصدر: غانم فنجان موسى وفاطمة فالح احمد، انتكاس القيادة، (عمان : دار زمزم، 2020)، ص:344.

➢ حق توقير القيادة

اوجب الله تعالى على المؤمنين توقير القيادة في قوله "لِتُؤْمِنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَتُعَزِّرُوهُ وَتُوَقِّرُوهُ وَتُسَبِّحُوهُ"، ويؤكد هذا دون أدنى شك ان من حق القيادة على التابعين توقيرها واجلالها ان كانت تستحق التوقير مع الابتعاد عن المبالغة والتهويل في توقيرها حتى لا تصاب بالغرور أو يتولد لديها شعور بان توقيرها ما هو الا مداهنة وكذب ونفاق.

ويتعين على القيادة ان ارادت ان تحظى بتوقير التابعين ان تترفع وتبتعد كليا عن كل ما يحط من شأنها، ولا تدعي بانها الافهم والاعلم ولا تجادل في موضوعات تجهلها، عملا بقوله تعالى "وَلَا تُجَادِلُوا أَهْلَ الْكِتَابِ إِلَّا بِالَّتِي هِيَ أَحْسَنُ إِلَّا الَّذِينَ ظَلَمُوا مِنْهُمْ ۖ"، وقوله "وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۚ"، وفيما يأتي أوجه توقير القيادة:

- اجلال القيادة وتشريفها عند مخاطبتها والاصغاء اليها وفي الدخول عليها والانصراف من مجلسها، وقد وجه الله تعالى المؤمنين بتوقير الرسول محمد صلى الله عليه وسلم وهو قائد الامة في عدة مجالات منها: ان لا يتركوا مجلسه إذا كانوا على أمر جامع معه الا بعد ان يستأذنوه، ويتبين ذلك في قوله تعالى "إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ الَّذِينَ آمَنُوا بِاللَّهِ وَرَسُولِهِ وَإِذَا كَانُوا مَعَهُ عَلَى أَمْرٍ جَامِعٍ لَمْ يَذْهَبُوا حَتَّى يَسْتَأْذِنُوهُ"، وتشريفه عند مخاطبته، ويظهر ذلك في قوله تعالى "لا تَجْعَلُوا دُعَاءَ الرَّسُولِ بَيْنَكُمْ كَدُعَاءِ بَعْضِكُمْ بَعْضًا"، والتحدث معه بأدب ولين واجلال، ويؤكد ذلك قوله تعالى "يَا أَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ لَا تَرْفَعُوا أَصْواتَكُم فَوْقَ صَوْتِ النَّبِيِّ وَلَا تَجْهَرُواْ لَهُۥ بالقول كَجَهْرِ بَعْضِكُمْ لِبَعْضٍ أَن تَحْبَطَ أعملكم وَأَنتُمْ لَا تَشْعُرُونَ".
- ستر معايب القيادة وترك غيبتها والانتقاص من قدرها وكل ما يسقط هيبتها.

- تقديم الشكر للقيادة على حسن اقوالها وافعالها لحفزها لتطوير أدائها وتجويد سلوكها وقول كل ما يحمل في طياته الخير وفعله، فهذه خلة يعظمها العقل والشرع، ويحتمها الضمير والوجدان، ويقول الحق تبارك وتعالى في هذا الصدد "وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِنْ كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ"، ولذلك يعد شكر المنعم واجبا عقلا، وعلى التابعين الاشادة بالقيادات العادلة التي تمتلك الكفاءة المطلوبة تطبيقا لقوله تعالى "وَأَمَّا بِنِعْمَةِ رَبِّكَ فَحَدِّثْ"، وقد أكد البعض هذا بقوله:

"إذا كنت في نعمة فأرعها فأن المعاصي تزيل النعم
وحام عليها بشكر الإله فأن الإله سريع النقم"

- طرح الاسئلة والاستفسارات على القيادة بهدوء وثقة ومهنية عالية وصدق وصراحة forthrightly بعيدا عن المجاملة او المداهنة، وبإيجاز دقيق وواضح، وبأساليب تحفزها للاستماع إليهم لأجل قطف الثمار المتوقعة من استفساراتهم واسئلتهم.
- الاعتذار بلطف عن الأخطاء والتقصير.

توقير القيادة

دخل الحاكم أبو جعفر المنصور إلى مسجد الرسول صلى الله عليه وسلم في المدينة، وطلب الإمام مالكاً ليناظره في مسألة ثم رفع صوته فقال الإمام مالك: "مهلاً يا أمير المؤمنين فإن الله قال (لَا تَرْفَعُوا أَصْوَاتَكُمْ فَوْقَ صَوْتِ النَّبِيِّ) وحرمته ميتا كحرمته وهو حي، إياك أن ترفع صوتك في مجلس النبي صلى الله عليه وسلم، وفي حرمه وفي روضته".

➢ حق حسن الظن بالقيادة

يشير مفهوم الظنّ في اللغة الى الاعتقاد الراجح الذي يحتمل وجود نقيضٍ له، ويعني حسن ظن التابعين بالقيادة انهم يحملون افعالها وسلوكها على الخير ولا ينتابهم الشك بكفاءتها وسلوكها ونياتها.

ويعد حسن الظن بالقيادة وحمل أفعالها وقراراتها على أحسن الوجوه الممكنة، بعد التيقن من قدراتها العقلية والنفسية والروحية واهدافها وكفاءتها على القيام بمسؤولياتها من اهم متطلبات استمرار المنظمة وتطورها.

ولا بد ان يدرك الجميع ان سوء ظن التابعين بالقيادة يقع احيانا بسبب جهلهم بالضغوط والتحديات التي تواجهها أو عدم امتلاكهم الرؤية الكاملة لأبعاد قراراتها، فمثلا قد تختار القيادة بعض الأساليب التي تحقق اهداف المنظمة، ولكنهم يرفضونها أو لا يقتنعون بها لأنها غير مألوفة لديهم أو فيها شيء من الغموض الموهم لهم بعدم صلاحيتها لتحقيق اهداف المنظمة، فليس من حل لهذه الاختلافات إلا حسن الظن بالقيادة في ضوء تاريخها واعمالها وعلاقاتها السابقة بهم.

ويتحتم ان يكون حق حسن الظن متبادلا بين القيادة والتابعين للحد من الخلافات والصراعات التي سببها سوء الظن أو يكون موقف كل منهم من الاخر كما وصفه البحتري قائلا:

"كلانا بها ذئبُ يحدث نفسه   بصاحبه والجد يتعسه الجد".

وقد حذَر الله سبحانه وتعالى من سوء الظن في قوله تعالى: "يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا اجْتَنِبُوا كَثِيرًا مِنَ الظَّنِّ إِنَّ بَعْضَ الظَّنِّ إِثْمٌ"، بسبب المشكلات التي تترتب عنه، بينما

يسهم تبادل حسن الظن بين القيادة والتابعين في تنمية العلاقات بينهما ويبعدهما عن الأحقاد والأضغان وتكون لذلك انعكاسات حسنة على الجميع (القيادة والتابعين والمنظمة).

مما لا شك فيه أنّ اعتماد حسن الظن بالقيادة امر في غاية الصعوبة ويتطلب مجاهدة النفس وتدريبها وضبطها، ولا يتحقق الا إذا وطن التابعون أنفسهم على ما يأتي:

- استحضار تاريخ القيادة، ولا سيما إذا كانت لا يعهد منها السوء.
- حمل افعال القيادة وسلوكها واقوالها على أحسن المحامل وأفضلها.
- التماس العذر للقيادة في حالة الخطأ.
- استحضار محاسن حسن الظن واستحضار مشكلات سوء الظن لأجل الابتعاد عنه.
- التوقف عن تتبع زلات القيادة وهفواتها.

➢ حق تمحيص ولاء التابعين

لا بد من توضيح الاختلاف بين الانتماء والولاء بهدف ازالة اللبس والغموض بينهما ومعرفة الى اي منهما ينبغي ان ينصرف اهتمام القيادة، فالولاء من وجهة نظر جوزيا رويس هو الاخلاص لموضوع أو منظمة أو سلعة إخلاصاً طوعياً وعملياً[34]، وبناء على هذا فان الولاء يشير الى المحبة والنصرة والعلاقة الطيبة بين القيادة والتابعين

وملازمة القيادة في السراء والضراء بصرف النظر عن المغريات والتهديدات، وأداء الاعمال بكفاءة والمحافظة على اسرار المنظمة وممتلكاتها والدفاع عنها وتمكينها من تحقيق أهدافها، وهو لا يتحقق بالإكراه مطلقا، اما الانتماء فيشير الى الانتساب للقيادة وما يترتب عنه من علاقات والتزامات ضمن اطار المنظمة، وقد يكون بالإكراه أو شراء الذمم أو الرغبة في تلبية الحاجات الاساسية.

ويعد ولاء التابعين للقيادة أسمى وأرقى ما تحصل عليه منهم، فهو الصمغ الذي يربطهم بها ويحثهم على الاخلاص لها والاندماج معها والتفاعل مع قيمها، وتبادل علاقات ايجابية معها، والوقوف الى جانبها عند الشدائد، والمحافظة على اسرارها، ويجعلهم يمثلون أحد المصادر المهمة لقوتها، ويبذلون أقصى جهد ممكن في انفاذ خططها وبلوغ اهدافها، إضافة الى ذلك يجعلها تأمن جانبهم.

وتؤكد الوقائع انه يتعذر على القيادة العمل بفاعلية والوصول الى الاهداف التي تسعى اليها دون الفوز بولاء التابعين، ولذلك فان القادة الذين يفقدون فرصة الفوز بولاء التابعين يعرضون استمرارهم بمواقعهم للخطر، ويجعلون المنظمات التي يتولون قيادتها بصورة عامة يائسة desperate وعاجزة عن توظيف الامكانات المتاحة لها في تحقيق اهدافها بكفاءة، وتحدث فيها صراعات ومشكلات لا حصر لها.

وتأسيسا على ما تقدم يكون من حق القيادة على التابعين تمحيص ولائهم وتشخيص الأسباب التي تكمن وراء ارتفاعه أو انخفاضه بصورة موضوعية بقصد اتخاذ الاجراءات المناسبة التي تسهم في ارتفاعه، وفي ذات الوقت تحد من تأثير العوامل التي تدفع باتجاه انخفاضه.

ويتعين على القيادة ان تدع من لا ينسجم معها إلى حيثما ينسجم، ويقول الكاتب الامريكي هنري ثورو Henry Thoreau "يتعين على القيادة ان تدع التابع الذي لا يستطيع ان ينسجم مع رفاقه يذهب إلى حيث الموسيقى التي يرغب سماعها"[35].

وتؤكد الحقائق ان الفوز بولاء التابعين امر ليس سهلا، وانما يتطلب بذل جهود كبيرة ويستغرق في بعض الحالات وقتا طويلا بسبب تداخل العوامل والمتغيرات التي تسهم فيه.

وتقطع الشواهد ان العديد من قادة الدول، ولا سيما الدول المتخلفة، اعتقدوا ان معهم جيوشاً جرارة وأعدادا غفيرة من التابعين الموالين لهم والمستعدين للتضحية بأنفسهم من اجلهم ولكن عندما جد الجد اكتشفوا ان لا احدا من اولئك التابعين يقف معهم في محنتهم، فعلى سبيل المثال لا الحصر كان العراقيون يهتفون لصدام حسين حاكم العراق (1979- 2003) "بالروح بالدم نفديك يا صدام" ولكن عندما شنت القوات الامريكية وقوات التحالف هجومها على العراق في اذار عام 2003 مستهدفة القضاء عليه لم يجد حوله احدا من أولئك الهتافة، وكذلك كان الامر مع معمر القذافي رئيس ليبيا وعلي عبد الله صالح رئيس اليمن.

تمحيص ولاء التابعين

جاءت معركة أُحد لتمحص ولاء التابعين، فبعد اندحار المسلمين في تلك المعركة انقلب بعض التابعين على اعقابهم لان انتماءهم للإسلام لم يكن وليد ايمان وولاء، ويؤكد ذلك قوله تعالى: "وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِن قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِن مَّاتَ أَوْ قُتِلَ انقَلَبْتُمْ عَلَىٰ أَعْقَابِكُمْ ۚ وَمَن يَنقَلِبْ عَلَىٰ عَقِبَيْهِ فَلَن يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئًا ۗ وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ"

وحري بالإبانة هناك علاقة بين تطور المجتمع وولاء التابعين للمنظمة والقيادة، ففي المجتمعات المتخلفة يكون الأفراد أقل ولاء للقيادة والمنظمة والوطن ومؤسساته واكثر ولاء إلى الطائفة أو الفئة أو القبيلة أو الحزب، ولذلك تزداد الصراعات والخلافات والفساد في جميع القطاعات وتتدنى الانتاجية (كميا ونوعيا) وتكثر المحسوبيات ويزداد الاعتداء على المال العام، وتترسخ في الأفراد ثقافة منح الافضلية للأهداف الشخصية عندما تتقاطع مع اهداف المنظمة والوطن على جميع المستويات بسبب تعدد الولاءات، بينما يتجه ولاء الأفراد في الدول المتقدمة عادة نحو المنظمات والوطن، وقد اسهم ذلك في تطور المنظمات والمجتمع في تلك الدول.

وينبغي ان يكون ولاء التابعين للمنظمة وليس للقيادة شخصيا فهي مغادرة موقعها عاجلا او آجلا، وان يكون مقترنا بالكفاءة، اذ لا يكون له مغزى اذا كانت كفاءتهم متدنية ولا تعزز قدرة القيادة على تحقيق الاهداف.

فوائد ولاء التابعين للقيادة

بات سعي القيادة لكسب ولاء التابعين أمرا ضروريا ومبررا لما يترتب عنه من فوائد مهمة منها انه يجعل التابعين يدعمون قرارات القيادة وينفذون الاعمال التي تعهد اليهم بكفاءة، ويرفدونها بالمعلومات والحقائق بصدق وفي الوقت المناسب ويمكنونها من الارتقاء بكفاءتها وتصويب قراراتها وسلوكها، ويلتزمون بالعمل معها، ويضيفون امكاناتهم الى امكاناتها، ولا يداهنونها، ولا يلحقون بها الضرر، ولا ينتهكون ثقتها بهم، ويحافظون على سمعتها ويدافعون عنها، ويجعلون الصراعات معها معدومة أو في ادنى مستوى ممكن.

ومن الفوائد المهمة التي تحققها القيادة من ولاء التابعين لها هي ان ولاءهم يحفزهم الى تقديم افضل الخدمات الى الزبائن، وبذلك تتمكن من كسب رضى الزبائن، ويعد هذا من افضل المتحققات التي يعول عليها استمرار المنظمة وتطورها، كما يحفزهم لمناصرتها في الازمات والضراء ولا يتسربون الى منظمات اخرى رغم المغريات المادية والمعنوية التي قد تعرض عليهم، ولا تسول لهم انفسهم خيانتها او التشهير بها او الحاق الضرر بها، وبذلك تكون له تأثيرات ايجابية مهمة على حالتها النفسية والصحية والعائلية ويحفزها للتركيز على التطور في اداء المهام المطلوبة لتحقيق الاهداف التي تسهم في استمرار المنظمة وتطورها.

وتتمكن للقيادة من معرفة ولاء التابعين لها من خلال ما يأتي**:**

- استمرار التابعين مع المنظمة رغم المغريات التي تقدمها لهم المنظمات الاخرى.
- إنجاز الاعمال بالكفاءة المطلوبة.
- جعل الصراعات داخل المنظمة معدومة أو في اقل مستوى ممكن.
- تحقيق أهداف المنظمة.
- المحافظة على ممتلكات المنظمة.
- ترويج محاسن المنظمة والقيادة.

متطلبات ترسيخ ولاء التابعين للقيادة:

- توسيع مشاركة التابعين في عمليات التخطيط وصنع القرارات وإدارة المنظمة ومنحهم الفرصة لتقديم المقترحات والتعبير عن افكارهم بصراحة.

- تأسيس علاقات مع التابعين على الاحترام والثقة والدعم وتبادل المعلومات والافكار بصراحة وموضوعية والاعتراف بإسهاماتهم وتثمينها وانتقاء اساليب التواصل معهم بتروّ judiciously وعناية فائقة لكيلا تحدث لديهم جراحات نفسية وشرخ في علاقاتها معهم، ويؤكد أحدهم قائلا:

"**جِراحات السنان لها التئام ولا يلتام ما جرح اللسان**".

- جعل التابعين والقيادة فريقا متعاونا مسؤولا عن نجاحات المنظمة واخفاقاتها.
- تمكين التابعين من تحقيق اهدافهم المادية والمعنوية، وتكليفهم بالأعمال على وفق امكاناتهم ورغباتهم واختصاصاتهم.
- غض الطرف عن أخطاء التابعين غير المقصودة والابتعاد عن اكراههم على الاذعان او التملق للقيادة او مداهنتها.
- اعتماد الكفاءة وحسن السلوك في استقطاب التابعين وترقيتهم.
- توفير بيئة عمل آمنة لا تسودها الريبة واتهام النيات.

المغالاة في الولاء للقيادة

قد يبالغ التابعون في ولائهم للقيادة عن قصد أو غير قصد، وتترتب عن مغالاتهم في الولاء اضرار فادحة للجميع (القيادة والتابعين والمنظمة) ومخاطر اخلاقية تسبب مشكلات لا حصر لها من اهمها تغاضيهم عن اخطائها او التستر عليها او التوقف عن تنبيهها عن الخطأ في السلوك والقرارات، ويقول الشافعي في هذا الصدد:

وَعَينُ الرِضا عَن كُلِّ عَيبٍ كَليلَةٌ وَلَكِنَّ عَينَ السُخطِ تُبدي المَساوِيا

كما ان الافراط في ولاء التابعين للقيادة ربما يشجعها على استغلال ذلك لمصلحتها الخاصة فتفرض عليهم شروطا تعسفية او تعمد الى اذلالهم او تكليفهم بمهام صعبة او تطلب إليهم تقديم تضحيات جسيمة.

تمحيص ولاء التابعين

يتحتم ان لا تعول القيادة على كلمات التابعين البراقة وهتافاتهم التي يعلنون فيها ولاءهم لها واستعدادهم المطلق للبذل والتضحية من اجلها دون وجود ادلة سلوكية تؤكد مزاعمهم، ولذلك عليها تمحيص ولائهم بموضوعية شديدة في الازمات والاوقات الصعبة أو عندما يعرض منافسوها واعداؤها مغريات عليهم لحملهم على خيانتها أو التخلي عنها، فان هم ناصروها ولم يتخلوا عنها في تلك الحالات فهم الموالون لها حقا والعكس صحيح تماما، كما يتعين عليها تشخيص الأسباب التي تكمن خلف قوة ولائهم أو ضعفه بصورة موضوعية وباستمرار قصد اتخاذ الاجراءات المناسبة التي تعزز العوامل التي تسهم في ارتفاعه والحد من تأثير العوامل التي تدفع باتجاه انخفاضه.

تمحيص ولاء التابعين

لما نصر الله تعالى المسلمين على أعدائهم في معركة بدر، وذاع لهم الصيت، دخل معهم في الإسلام ظاهراً من ليس معهم باطناً، فاقتضت حكمة الله عز وجل بعد ذلك أن يسبب لهم محنة ليمتحن مدى ايمانهم فكانت معركة احد التي فرزت الموالين حقا للرسول محمد صلى عليه وسلم عن سواهم، فقد استمر معه بعد تلك المعركة الموالون بينما انصرف عنه المنافقون وتكلموا بما كانوا يكتمون، وظهرت مخبأتهم وعاد تلويحهم تصريحاً بعدما أرجف بان الرسول صلى الله عليه وآله قتل في تلك المعركة، ويؤكد هذا قوله تعالى "مَّا كَانَ اللَّهُ لِيَذَرَ الْمُؤْمِنِينَ عَلَىٰ مَا أَنتُمْ عَلَيْهِ حَتَّىٰ يَمِيزَ الْخَبِيثَ مِنَ الطَّيِّبِ"، وقوله الله تعالى "وَمَا مُحَمَّدٌ إِلَّا رَسُولٌ قَدْ خَلَتْ مِنْ قَبْلِهِ الرُّسُلُ أَفَإِنْ مَاتَ أَوْ قُتِلَ انْقَلَبْتُمْ عَلَى أَعْقَابِكُمْ وَمَنْ يَنْقَلِبْ عَلَى عَقِبَيْهِ فَلَنْ يَضُرَّ اللَّهَ شَيْئاً وَسَيَجْزِي اللَّهُ الشَّاكِرِينَ".

مسببات تدني ولاء التابعين للقيادة

تقوض ممارسات القيادة الاتية ولاء التابعين لها أو تجعله في ادنى مستوى:

- ادارة التابعين بالخوف والاكراه ورفض الاختلاف والتعددية وحرية التعبير عن الافكار والمقترحات وفرض عقوبات قاسية على المختلفين.
- اعتقاد القيادة بان التابعين كسالى وخاملون بطبيعتهم ولا يرغبون بالعمل ولا يؤدون اعمالهم بالمستوى المطلوب.
- منح القيادة الاولوية لأهدافها، وتفسير القواعد والقوانين والانظمة لمصلحتها، ونسب النجاحات المتحققة لمهارتها وكفاءتها، والتمتع بوجودها بمفردها في دائرة الضوء والتألق، والاستحواذ على المكاسب والمنافع التي تتحقق من جهود التابعين وبخسهم حقهم مخالفة لقول الله تعالى "وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ"، ومتجاهلة قوله تعالى

"فَلْيَعْبُدُوا رَبَّ هَذَا الْبَيْتِ الَّذِي أَطْعَمَهُمْ مِنْ جُوعٍ وَآمَنَهُمْ مِنْ خَوْفٍ"[37]، وينطبق عليها قول أحدهم:

"إذا أتيت نوفل بــــن دارم وجدتـه أظلم كل ظـــالم
وأبخل الأعـراب والأعـاجم لا يستحي من لوم كل لائم
يراعي جانـب المكارم يقرع من يأتيه سن النادم"

- تجعل القيادة اجواء بيئة العمل عابقة بالشك بنيّات التابعين، وتتجسس عليهم.
- لا تفوض التابعين الصلاحيات وتفرض عليهم اخذ الاذن منها في كل الامور بما فيها البسيطة لإشباع رغبتها بالشعور بالأهمية والزهو والخيلاء.
- عدم اعتراف القيادة بأخطائها واخفاقاتها، ولا تعتذر عنها، بل تتستر عليها وتتنصل عن مسؤوليتها، ويشير الشاعر العراقي مظفر النواب في قصيدته "الاتهام" الى القيادات التي تحمل التابعين تبعات هزائمها قائلا:

"الذئاب هم قادة القافلة
فإذا اكلوك لعشق قضيتهم
او اكلوها بدعوى لاجلك ما المشكلة
نحن في سلة المهملات إذا انتصروا
وإذا هزموا حملونا هزيمتهم كاملة"

- تحيط القيادة نفسها بالمنافقين والمتزلفين والوصوليين والانتهازيين والمادحين والمؤيدين لها.
- تعتمد القيادة سياسة فرق تسد في تنظيم علاقاتها مع التابعين وتجعلهم فرقا وشيعا وبأسهم بينهم شديدا لأجل اشغالهم عن مراقبتها والاعتراض على انحرافاتها.

- تذر التابعين يعمهون في اخطائهم، ولا تساعدهم على اكتشاف الاسباب التي اوقعتهم فيها لمعالجتها.
- تتصيد القيادة اخطاء التابعين لفرض عقوبات قاسية عليهم وتتناسى كل نجاحاتهم السابقة عند اول اخفاق لهم، وتعاقب الجميع إذا أخطأ أحدهم وتخلط البريء منهم بذي الذنب، كما يقول الشاعر:

"يَخلِطُونَ البَرِيءَ مِنَّا بِذِي الذَنبِ وَلا يَنفَعُ الخَلِيَّ الخِلاءُ".

- اعتقاد القيادة بان تطور التابعين يجعل منهم منافسين لها او يمكنهم من اكتشاف تدني كفاءتها وسلوكها ومحاسبتها، ولذلك تضع العراقيل امام تطورهم.
- تشق القيادة على التابعين بتكليفاتها أو توردهم موارد التهلكة.
- تخذل القيادة التابعين او تتخلى عنهم في اي وقت ولأي سبب.
- لا تقف القيادة على بعد مسافة واحدة من التابعين، وانما تحابي بعض التابعين على حساب البعض الاخر لأسباب غير موضوعية.
- لا تمكن القيادة التابعين من تحقيق اهدافهم (الاقتصادية والنفسية والاجتماعية).

➢ حق مكافأة ولاء التابعين

يتعين على القيادة بعد التأكد من ولاء التابعين لها ومن النتائج الايجابية والنجاحات التي تحققها منه ان تجزل لهم المكافآت لأجل الارتقاء بولائهم، وتؤكد لهم انها تعدهم جزء مهما في نجاحاتها، وتشعرهم بأنها فخورة بإسهاماتهم وولائهم لها، ولا سيما بعدما تزايدت المنافسة في سوق العمل في المرحلة المعاصرة واخذت المنظمات تغوي التابعين الأكفَاء وتعدهم بمرتبات وامتيازات أفضل من اجل الالتحاق بها.

➢ حق رفض طلبات التابعين

تتوفر لمن يشغل موقع القيادة، ولا سيما في اعلى الهرم التنظيمي للمنظمة فرص واسعة للحصول على كم هائل من المعلومات عن المنظمة واهدافها واعمالها وامكاناتها وبيئتها الداخلية والخارجية والمنافسة والتحديات التي تواجهها والفرص المتاحة لها ومواطن قوتها وضعفها، وكذلك تتوفر له معلومات عن اعداد التابعين ومؤهلاتهم وسلوكهم والاعمال المكلفين بها وعن ولائهم للقيادة وتعاونهم وصراعاتهم معها وهل يؤدون اعمالهم بكفاءة أو يشغلون القيادة بصراعاتهم وبطلبات لا حصر لها دائما دون الاخذ بعين النظر ظروف المنظمة والقيادة.

وبناء على ما تقدم ينبغي ان تتمتع القيادة بحق الاستجابة لطلبات التابعين أو رفضها أو تأجيلها لحين توفر الوقت المناسب لتلبيتها فهي اعلم بمصالح المنظمة ومصالح التابعين، ولكن عليها ان لا ترفض طلبات التابعين أو تؤجلها اعتباطا وانما لأسباب موضوعية، ولا بد لها ان توضح لهم أسباب الرفض وتقنعهم بها وبالمنافع التي تتحقق لهم وللمنظمة من رفض طلباتهم أو تأجيلها بلطف بعيدا عن الصلف والوقاحة والتعالي والاستهزاء لكيلا تجرح مشاعرهم فيتولد لديهم شعور بانها ترفض طلباتهم أو تؤجلها بغضا بهم فيقابلونها بالبغض، ولا تتحايل عليهم ولا توظف معهم المماطلة والتسويف لكي لا تصدهم عنها فيتولد لديهم شعور بانها لا تهتم بهم فينفرون منها وربما يهاجمونها او يؤلبون الاخرين عليها او يمتنعون عن اضافة امكاناتهم الى إمكاناتها او لا يتعاونون معها في سعيها لتحقيق الأهداف المطلوبة وتكون لذلك اضرار بالغة على الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة).

ويقول الله تعالى "اعْلَمُوا أَنَّ فِيكُمْ رَسُولَ اللَّهِ ۚ لَوْ يُطِيعُكُمْ فِي كَثِيرٍ مِّنَ الْأَمْرِ لَعَنِتُّمْ"، ويظهر في هذه الآية ان الله تعالى يقول للمؤمنين لو كان رسول الله صَلَّى الله عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يعمل في الأمور بآرائكم ويقبل منكم ما تقولون له فيطيعكم لنالكم عنت (الشدّة والمشقة) في كثير من الأمور بطاعته إياكم، وسبب نزول هذه الآية الكريمة ان الوليد بن عقبة زعم ان بني المصطلق ارتدّوا ومنعوا الصدقة وجمعوا الجموع لغزو المسلمين وطلب الى الرسول صلى الله عليه وسلم ان يأمر بقتلهم وإصابة دمائهم وأموالهم لكن الرسول صَلَّى الله عَلَيْهِ وَسَلَّمَ رفض ذلك، ولو ان الرسول صَلَّى الله عَلَيْهِ وَسَلَّمَ استجاب لطلب الوليد بن عقبة وامر بقتل من لا يحلّ قتله وأخذ ما لا يحلّ أخذه من مال لأخطأ ونال المؤمنين من الله عنت.

يتعين على التابعين مراعاة الاعتبارات الاتية عندما يتقدمون بطلباتهم الى القيادة:

- جعل طلباتهم ضمن حدود حقوقهم فلا يطلبون أكثر من استحقاقهم او ما ليس لهم به حق.
- تكون طلباتهم مبررة ولذلك يظهر في القرآن الكريم ان الحواريين عندما طلبوا الى عيسى عليه السلام ان يسأل الله تعالى ان ينزل عليهم مائدة من السماء برروا طلبهم بان لديهم مقاصد صالحة منها انهم بحاجة الى الاكل وليعلموا ان ما جاءهم به حق وصدق ويشهدها لهم، فتقوم الحجة ويحصل زيادة في البرهان لحمل الاخرين على الايمان في قوله تعالى: "قَالُواْ نُرِيدُ أَن نَّأْكُلَ مِنْهَا وَتَطْمَئِنَّ قُلُوبُنَا وَنَعْلَمَ أَن قَدْ صَدَقْتَنَا وَنَكُونَ عَلَيْهَا مِنَ ٱلشَّٰهِدِينَ".
- لا يتقدمون بطلبات تقع خارج إمكانات القيادة.

وتقطع الوقائع ان التابعين في المجتمعات المتخلفة يترددون في التقدم بطلباتهم الى القيادات او يحجمون عن ذلك لتوقعهم المسبق بان القيادة سترفضها حتى لو كانت طلباتهم تقع ضمن حقوقهم المشروعة وبإمكانها تلبيتها، وليس هذا فحسب، او ربما تعنف كل من يجرؤ على التقدم اليها بطلبات وتجعلهم بسبب ذلك يعيشون معاناة ويضمرون لها الغل والضغينة ويتحينون الفرصة للإيقاع بها.

حق القيادة في الاستجابة لطلبات التابعين او رفضها

يخبر القرآن الكريم ان الله تعالى استجاب لطلبات بعض الرسل ورفض بعضها في ضوء حكمة لا يعلمها الا هو، فقد استجاب لموسى عليه السلام بعد ان كلفه بالذهاب الى فرعون عندما طلب اليه ان يشرح له صدره وييسر له امره ويحلل عقدة من لسانه ليفقهوا قوله ويجعل له هارون وزيرا يشد به عضده، بينما رفض الله تعالى طلب سيدنا نوح عليه السلام ان ينقذ ابنه من الغرق، ويظهر ذلك في قوله تعالى "ونادى نُوحٌ رَّبَّهُ فَقَالَ رَبِّ إِنَّ ابْنِي مِنْ أَهْلِي وَإِنَّ وَعْدَكَ الْحَقُّ وَأَنتَ أَحْكَمُ الْحَاكِمِينَ قَالَ يَا نُوحُ إِنَّهُ لَيْسَ مِنْ أَهْلِكَ ۖ إِنَّهُ عَمَلٌ غَيْرُ صَالِحٍ ۖ فَلَا تَسْأَلْنِ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ عِلْمٌ ۖ إِنِّي أَعِظُكَ أَن تَكُونَ مِنَ الْجَاهِلِينَ"

➢ حق إلزام التابعين بالمحافظة على ممتلكات المنظمة

تقع على التابعين مسؤولية المحافظة على الممتلكات (المادية والمعنوية) للمنظمة وتوظيفها في المجالات المحددة بكفاءة قصد تمكين المنظمة من الاستمرار والتطور، وان لا يستغلونها في تحقيق مآربهم الشخصية.

متطلبات المحافظة على ممتلكات المنظمة

- توعية التابعين بأهمية ممتلكات المنظمة في تنفيذ الاعمال المطلوبة لاستمرار المنظمة وتطورها وما يترتب عن ذلك من فوائد من أهمها استمرار حصولهم على دخل من أعمالهم وتمكين الاخرين من الاستفادة من منتجات المنظمة.
- تدريب التابعين على كيفية توظيف الممتلكات في اعمال المنظمة بكفاءة.
- وضع تعليمات تلزم التابعين بالمحافظة على ممتلكات المنظمة وتوظيفها في المجالات المخصصة لها.
- فرض عقوبات رادعة على التابعين الذين لا يلتزمون بالمحافظة على ممتلكات المنظمة او يوظفونها في تحقيق مصالحهم الشخصية.
- تبنّي ثقافة المحافظة على ممتلكات المنظمات والعناية بها وتجذير تلك الثقافة في الافراد منذ الطفولة.
- توعية الافراد بمختلف الوسائل ولا سيما وسائل الإعلام بأهمية المحافظة على الممتلكات العامة والعناية بها.

- تتولى القيادة التأكد من التزام التابعين بالتعليمات المتعلقة بالمحافظة على ممتلكات المنظمة وتوظيفها في المجالات المخصصة لها والعناية بها وعدم استغلالها في مصالحهم الشخصية، وفي ذات الوقت تتخذ إجراءات تسهم في صيانة الممتلكات.

وجدير ذكره ان التابعين في المجتمعات المتقدمة يوظفون ممتلكات المنظمة في المجالات المحددة بكفاءة ودون تبذير، ويحافظون عليها ولا يستخدمونها لمصالحهم الشخصية، بينما لا يؤمن نظراؤهم في المجتمعات المتخلفة بمثل هذه الثقافة فهم يوظفون ممتلكات المنظمات في غير مجالاتها ولا يحافظون عليها او يسرقونها أحيانا.

➢ حق القيادة في تقويم التابعين

يستهدف حق القيادة في محاسبة التابعين التأكد من مدى كفاءتهم في الاعمال التي تعهد اليهم، وكذلك معرفة مدى التزامهم بالتعليمات التي تتعلق بالسلوك الحسن وتوظيف موارد المنظمة في المجالات التي تحقق الاهداف المطلوبة، وكذلك مدى محافظتهم على ممتلكات المنظمة (المادية والمعنوية).

وينبغي ان تكون الغاية من حق تقويم أداء التابعين وسلوكهم هي تطوير خبراتهم ومهاراتهم ومعالجة مشكلات العمل وليس تصيد اخطائهم وفرض العقوبات عليهم.

واللافت ان التابعين في المجتمعات المتخلفة يتطيرون من محاسبة القيادة لهم لتوقعهم بانها تستهدف من ذلك تصيد اخطائهم وفرض العقوبات عليهم، فيعمدون الى تضليل القيادة أو اخفاء الحقائق عنها أو التستر على اخطائهم وضعف ادائهم وسوء سلوكهم فيُفقد ذلك القيادة والتابعين والمنظمة فرصة الاستفادة من نتائج تقويم التابعين في الارتقاء بالأداء وتجويد السلوك وتوظيف الموارد في المجالات المحددة بكفاءة والمحافظة على ممتلكات المنظمة.

تقويم التابعين

استعمَل رسول الله - صلى الله عليه وسلم - رجلاً من بني أسد يُقال له ابن اللُّتْبيَّة على الصدقة، فلمَّا قَدِم، قال: هذا لكم، وهذا لي أُهْدِي لي، فقام رسول الله - صلى الله عليه وسلم - على المنبر، فَحمِد الله وأثْنَى عليه، ثم قال: ((ما بال العامل نَبعثه فيأتي فيقول: هذا لك وهذا لي، فهلاَّ جلَس في بيت أبيه وأُمِّه فيَنظر أيُهْدى له أم لا؟ والذي نفسي بيده لا يأتي بشيء إلاَّ جاء به يوم القيامة يحمله على رقبته إن كان بعيرًا له رُغاء أو بقرة لها خُوار أو شاة تَيْعَر))، ثم رفَع يديه حتى رأَيْنا عُفْرتَى إبطَيه وقال: "ألا هل بلَّغْت؟!"

المصدر د. أبو حميد عبد الملك بن ظافر الماجوني الكوسوفي، فوائد فقهية من حديث ابن اللتبِية

https://www.alukah.net/sharia/0/33304/#ixzz6ha6zrb00

➢ حق القيادة في فرض العقوبات على التابعين المخالفين

تمثل العقوبة الجزاء المقرر على مخالفة التعليمات لمصلحة الجماعة بهدف إصلاح حال الأفراد وحمايتهم من الفساد واستنقاذهم من الجهالة وكفهم عن المعاصي والمخالفات وحثهم على الامتثال للتعليمات، وتسهم العقوبة في ردع الذين تسول لهم أنفسهم مخالفة التعليمات والتوجيهات عملا بمبدأ "من أمِن العقاب اساء الادب".

ويؤكد المنهج الاسلامي أن الله ﷻ رغم رحمته وعفوه وانه كتب على نفسه الرحمة يفرض عقوبات على الذين يعصون أوامره أو يخالفونها او يتعدون حدوده، ويتجلى هذا في قوله تعالى "وَمَن يَعْصِ اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَيَتَعَدَّ حُدُودَهُ يُدْخِلْهُ نَارًا خَالِدًا فِيهَا وَلَهُ عَذَابٌ مُّهِينٌ"، فقد عاقب إبليس عندما عصى أمره ولم يسجد لآدم، ويظهر هذا في قوله تعالى "وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلائِكَةِ إِنِّي خَالِقٌ بَشَراً مِنْ صَلْصَالٍ مِنْ حَمَإٍ مَسْنُونٍ فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ فَسَجَدَ الْمَلائِكَةُ كُلُّهُمْ أَجْمَعُونَ إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَى أَنْ يَكُونَ مَعَ السَّاجِدِينَ قَالَ يَا إِبلِيسُ مَا لَكَ أَلَّا تَكُونَ مَعَ السَّاجِدِينَ قَالَ لَمْ أَكُنْ لِأَسْجُدَ لِبَشَرٍ خَلَقْتَهُ مِنْ صَلْصَالٍ مِنْ حَمَإٍ مَسْنُونٍ قَالَ فَاخْرُجْ مِنْهَا فَإِنَّكَ رَجِيمٌ وَإِنَّ عَلَيْكَ اللَّعْنَةَ إِلَى يَوْمِ الدِّينِ"، واخرج الله ﷻ آدم وزوجه من الجنة لأنهما أكلا من الشجرة التي حرمها عليهما، ويظهر ذلك في قوله تعالى "وَقُلْنَا يَا آدَمُ اسْكُنْ أَنْتَ وَزَوْجُكَ الْجَنَّةَ وَكُلا مِنْهَا رَغَداً حَيْثُ شِئْتُمَا وَلا تَقْرَبَا هَذِهِ الشَّجَرَةَ فَتَكُونَا مِنَ الظَّالِمِينَ فَأَزَلَّهُمَا الشَّيْطَانُ عَنْهَا فَأَخْرَجَهُمَا مِمَّا كَانَا فِيهِ وَقُلْنَا اهْبِطُوا بَعْضُكُمْ لِبَعْضٍ عَدُوٌّ وَلَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَاعٌ إِلَى حِينٍ"، ويشير القرآن الكريم إن الله ﷻ عاقب الأقوام الذين خالفوا التعليمات الموجهة إليهم من خلال الأنبياء والرسل، ومنهم قوم نوح وقوم هود وقوم صالح وقوم لوط وقوم شعيب وفرعون واتباعه.

وأصدر الرسول محمد ﷺ والخلفاء الراشدون عقوبات بحق الذين لم يلتزموا بتطبيق شريعة الله والسنة النبوية الشريفة والتوجيهات الصادرة اليهم منها: عزل العلاء الحضرمي عامله في البحرين في ضوء الشكوى التي قدمها ضده وفد عبس، بالرغم من أن العلاء الحضرمي صحابي من رجال الفتح في صدر الإسلام، وهو أول من فتح جزيرة بأرض فارس، وأول مسلم ركب البحر للغزو، وعزل الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه سعدا أبن أبي وقاص عن الولاية لشكوى كانت ضده، وأمر بتسريح عامله في مصر عمر بن العاص لمحاباته عبد الرحمن بن عمر بن الخطاب رضي الله عنه لمجرد انه ابن الخليفة، وكذلك عزل عمار بن ياسر عن ولاية الكوفة بعد أن شكاه أهلها(41)، ونفذ عقوبة الجلد بحق ابنه لأنه زنا.

وعزل الإمام علي بن أبي طالب رضي الله عنه بعض الولاة إثر الفتنة التي حدثت في عهده، فقد عزل معاوية بن أبي سفيان عن ولاية الشام، وعزل الأسود الدؤلي من القضاء لرفعه صوته فوق صوت الخصم، ولما اعترض على قرار عزله قائلا لم عزلتني وما خنتُ ولا جنيت؟ قال له: "إنّي رأيت كلامك يعلو كلام خصمك".

ويتعين على القيادة ان لا تُقدِم على إصدار العقوبات بحق التابعين المخالفين إلا بعد أن تستنفد الأساليب الأخرى كالنصح والإرشاد والصفح، وتوفر لديها جميع الأدلة التي تؤيد وبشكل قاطع حدوث المخالفة، وتجعل الهدف من إصدار العقوبات هو تشجيع التابعين على الالتزام بالتعليمات والتوجيهات في المستقبل وليس إلحاق الأذى المادي والنفسي بالمخالفين منهم.

وحري بالابانة ان هنالك بعض المواقف التي تحتم على القيادة تعنيف التابعين الذين ينبغي تعنيفهم قصد منعهم من تكرار الاخطاء، ويتعين عليها في مثل هذه المواقف استدعاء من يستحق التعنيف على انفراد وتعنيفه حال ارتكابه ما يستحق التعنيف عليه وتوضح له اسباب تعنيفها له بصورة واضحة ودقيقة شريطة ان يكون التعنيف حسب طبيعة الخطأ واضراره لكي تحفزه على عدم تكرار الاخطاء وليس بقصد الاساءة اليه شخصيا أو ترهيبه، وفي ذات الوقت تبعث رسالة واضحة لجميع التابعين بانها تراقبهم وانها قادرة على تحديد الخطأ والصواب في افعالهم وسلوكهم، وانها لا تتهاون مع الذين يكون اداؤهم وسلوكهم دون المستوى المطلوب.

ويتعين على القيادة مراعاة ما يأتي عند وضع نظام للعقوبات:

- يكون نظام العقوبات واضحا وغير قابل للتفسير حسب الاهواء وتوضح أبعاده وأهدافه للتابعين قبل الشروع بتطبيقه.
- جعل العقوبات تتناسب مع طبيعة المخالفات وأضرارها.
- لا يكون الهدف من إصدار العقوبات بحق المخالفين الانتقام منهم، إنما لتشجيعهم على عدم ارتكاب المخالفات في المستقبل تطبيقاً لقوله تعالى "وَلَكُمْ فِي الْقِصَاصِ حَيَاةٌ يَا أُولِي الْأَلْبَابِ لَعَلَّكُمْ تَتَّقُونَ".
- تطبيق نظام العقوبات على جميع المخالفين دون تمييز أو محاباة.
- تشجيع التابعين على عدم ارتكاب المخالفات.

الفصل العاشر

أخطاء القيادة

ما من شك في ان جميع الأفراد عرضة للوقوع في الخطأ في جميع الأوقات بصرف النظر عن الجنس والعمر واختصاصاتهم وامكاناتهم وموقعهم الوظيفي والاجتماعي ومَهما بَلغوا مِن رَجَاحة العَقل والذَّكاء والدَّهاء والحَذَر، والقيادة ليست استثناء من ذلك، بل ربما هي الأكثر عرضة للوقوع في الخطأ بسبب طبيعة وكمية المهام التي يتعين عليها تنفيذها، ولكن بعضهم يتميزون بشجاعة الاعتراف بالخطأ والاعتذار عنه وحمل مسؤوليته وتصحيحه والبعض الآخر لا يمتلكون تلك الشجاعة ويتسترون على خطئهم او ينكرونه او يلقون مسؤوليته على الاخرين.

ويتجلى في القرآن الكريم ان الله تعالى خلق الانسان في احسن تقويم، ووهب له نعماً ظاهرة وباطنة لا تعد ولا تحصى واراد له ان يتميز بأحسن الصفات لكي تستقيم حياته وتتطور وينعم بعلاقات طيبة مع نفسه وأهله والآخرين على الصدق والامانة والثقة والتعاون وإعطاء كل ذي حق حقه دون بخس او ظلم، ومن تلك الصفات شجاعة الاعتراف بالخطأ وحمل مسؤوليته والاعتذار عنه وتصحيحه ان استطاع، ويتبين ذلك في العديد من الآيات منها قوله تعالى "فَتَلَقَّى آدَمُ مِنْ رَبِّهِ كَلِمَاتٍ فَتَابَ عَلَيْهِ إِنَّهُ هُوَ التَّوَّابُ الرَّحِيمُ" ويظهر في هذه الاية ان آدم عليه السَّلام (وهو اول بشر) اعترف بذنبه واعتذر عنه فتاب الله عليه وعاد عليه بالمغفرة، كما ان يونس عليه السلام اعترف بذنبه واعتذر عنه ويوضح هذا قوله تعالى "وَذَا النُّونِ إِذ ذَّهَبَ مُغَاضِبًا فَظَنَّ أَن لَّن نَّقْدِرَ عَلَيْهِ فَنَادَىٰ فِي الظُّلُمَاتِ أَن لَّا إِلَٰهَ إِلَّا أَنتَ سُبْحَانَكَ إِنِّي كُنتُ مِنَ الظَّالِمِينَ فَاسْتَجَبْنَا لَهُ وَنَجَّيْنَاهُ مِنَ الْغَمِّ ۚ وَكَذَٰلِكَ نُنجِي الْمُؤْمِنِينَ"، واعترفت امرأة العزيز بخطئها في قوله تعالى "قَالَتِ امْرَأَتُ الْعَزِيزِ الْآنَ حَصْحَصَ الْحَقُّ أَنَا رَاوَدتُّهُ عَن نَّفْسِهِ

وَإِنَّهُ لَمِنَ الصَّادِقِينَ" وكذلك اعترف اخوة يوسف عليه السلام بخطئهم في قوله تعالى "قَالُوا تَاللَّهِ لَقَدْ آثَرَكَ اللَّهُ عَلَيْنَا وَإِن كُنَّا لَخَاطِئِينَ."

ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم "كلكم خطاؤون وخير الخطائين التوابون" ويقول لينين محللا بعض أخطاء الحزب البلشفي "ان ما ينطبق على الأشخاص ينطبق مع التغيرات اللازمة على السياسة والأحزاب وليس العاقل من لا يخطئ، وليس هناك من هذا القبيل ولا يمكن ان يكونوا، العاقل من يخطئ خطأ غير خطير جدا، ومن يستطيع إصلاحه بسهولة وبسرعة"، ويقول وستون اتش جور في كتابه intuitive management ان ارتكاب أخطاء يعني ببساطة انك تتعلم بشكل اسرع، ويقول ثيودور روزفلت رئيس الولايات المتحدة الأمريكية سابقًا "الرجل الوحيد الذي لا يخطئ أبداً هو الرجل الذي لا يفعل شيئاً أبداً."

وتقطع الحقائق ان المجتمعات التي حققت تطورا كبيرا على جميع الصعد تتبنى ثقافة الاعتراف بالخطأ والاعتذار عنه وحمل مسؤوليته وتصحيحه بدء من الاسرة صعودا الى اعلى مستويات في الدولة، وليس هذا فحسب بل توفر للأفراد فرصا واسعة للحد من اخطائهم وتصحيحها والتعلم منها، بينما تعتقد المجتمعات المتخلفة ان الأخطاء تمثل عيبا ومثلبة او ذنبا لا يغتفر، وأن من وقع في الخطأ يعد فاشلا ولا يمكن الاستفادة منه ولا يمنح فرصة اخرى لتصحيح الخطأ، فضلا عن ذلك تعنف مرتكبي الأخطاء وتعاقبهم بقسوة ولذلك يمعنون في التستر على الأخطاء او انكارها او القاء تبعاتها على الاخرين او يبررونها فلا يتعلمون من الأخطاء لكي يطوروا قدراتهم للحد منها في المستقبل، ويصابون في الغالب بالاحباط ولا يقدمون على اعمال تتطلب مجازفة، فتزداد تلك المجتمعات تخلفا على جميع الصعد باستمرار.

وتأسيسا على ما تقدم لا توجد قيادة عبر مسيرة الإنسانية في مشارق الأرض ومغاربها مبرأة من الأخطاء في خططها واهدافها وقراراتها وسلوكاتها واعمالها وعلاقاتها لأسباب ذاتية وموضوعية، ما دامت تسعى الى تحقيق اهداف من اهمها تمكين التابعين من بلوغ غاياتهم وضمان استمرار المنظمة وتطورها في إطار بيئةٍ فيها الكثير من الفرص والامكانات والتحديات والمنافسة وتحدث فيها تغيرات بعضها كبيرة وغير متوقعة، وكذلك تقع عليها مسؤوليات توحيد تابعين مختلفين في الاهتمامات والحاجات والتوجهات وتوجيههم وحثهم لاداء الاعمال التي تعهد إليهم، وستبقى القيادة في مشارق الأرض ومغاربها عرضة للوقوع في الاخطاء بصرف النظر عن حجم المنظمة التي تتولى قيادتها او مجالات عملها (عسكرية او سياسية او صناعية او زراعية او تعليمية او دينية او رياضية...).

وليست الغاية من تسليط الاضواء على اخطاء القيادة الانتقاص من اهمية دورها بقدر ما يستهدف تنقيتها من الاخطاء والترقي باهدافها وخططها وقراراتها وادائها الى ما يحقق الأفضل للجميع (التابعين والمنظمات والقيادة).

موقف القيادة من اخطائها

تتباين مواقف القيادة من اخطائها كالاتي:

- قيادات تمتلك الشجاعة المطلوبة للاعتراف بأخطائها وحمل مسؤولية النتائج التي تترتب عنها وتعتذر عنها بصدق ووضوح وفي الوقت المناسب (الاعتذار هو إقرار نادم بالخطأ او الاثم او الفشل) وتؤكد التزامها بإصلاح ما افسدته اخطاؤها بعد تشخيص أسبابها وتحديد تداعياتها عليها وعلى الجميع بموضوعية شديدة ما استطاعت لتتمكن من بلوغ أهدافها وتعزز الثقة بينها وبين التابعين

وتلهب حماسهم للالتفاف حولها والتمسك بها وتحفز الاخرين لدعمها ومؤازرتها، وهذه الطائفة من القيادات تمارس النقد والنقد الذاتي وتتعلم من اخطائها وتشخص نجاحاتها واخفاقاتها ومدى ملاءمة برامجها.

- قيادات تشعر بالذنب عن اخطائها وتجلد ذاتها بقسوة، وتكون لهذا الموقف انعكاسات سيئة خطيرة على توجهاتها في المستقبل منها انها تصاب بالخوف والتردد او لا تعيد المحاولة والمجازفة مرة اخرى.
- قيادات تتستر على أخطائها وترفض التعلم منها.
- قيادات تنكر أخطاءها بهدف الافلات impunity من النتائج التي تترتب عنها.
- قيادات تلقي مسؤولية اخطائها على التابعين لتجعل منهم اكباش فداء وتوجه اللوم لهم وتوهم نفسها بانها غير مسؤولة عن اخطائها، وسبب هذا النهج هو ميلها النفسي إلى لوم الآخرين على الاخطاء، ومن خطورة هذا الموقف انه لا يسمح للقيادة بالتعلم من اخطائها، ويحفز التابعين للبحث عن قيادات أخرى تمتلك شجاعة حمل مسؤولية انتكاسها.
- قيادات تبرر اخطاءها بأسباب غير موضوعية بعيدة كل البعد عن الأسباب الحقيقية.
- قيادات تعترف باخطائها وتحمل مسؤوليتها وتنظر الى الأخطاء بانها فرصة ثمينة لتعلم العبر والدروس واكتساب الخبرات والمعلومات التي تمكنها من

اكتشاف مدى كفاءتها في عمليات التخطيط وصنع القرارات وقيادة التابعين وتنظيم علاقاتها مع الآخرين وتوظيف الموارد المتاحة للمنظمة، ومعرفة نقاط قوتها ومواطن ضعفها وقدرتها على اتخاذ الاجراءات التي تعزز نقاط قوتها وتمكنها من النهوض من اثار الاخطاء وهي اكثر قوة واصرارا على مواصلة مسيرتها نحو تحقيق الأهداف، وتمحيص ولاء التابعين والتمييز بين الذين يقفون معها ويشدون ازرها ويعينونها على النهوض من اخطائها وبين الذين يتخلون عنها ويسهمون في تعميق اخطائها، ومعرفة استفادة الاعداء والمنافسين من أخطائها، وابعادها عن الاصابة بالغرور بسبب نجاحاتها السابقة.

طبيعة أخطاء القيادة

تقع اخطاء القيادة في عدة انواع تبعا لاختلاف أضرارها ومديات تأثيراتها وحجمها وطبيعتها، وكما يأتي:

- أخطاء أضرارها بسيطة؛ واخطاء أضرارها كارثية ولها انعكاسات سيئة خطيرة على المنظمة وبيئتها والتابعين والقيادة.
- أخطاء ينتهي تأثيرها في وقتها؛ واخطاء تؤدي الى انتكاسات تلقي بظلالها على المستقبل وتمتد تأثيراتها السيئة لعدة سنوات وربما حتى بعد رحيل القيادة، ومن الامثلة البارزة على هذه الانتكاسات في التاريخ المعاصر أخطاء هتلر وستالين وموسوليني وجمال عبد الناصر وصدام حسين ومعمر القذافي.

- أخطاء تؤثر على جهة واحدة، كالاخطاء التي تحول دون تحقيق أهداف التابعين؛ واخطاء لها انعكاسات على أكثر من جهة وتحول دون تحقيق أهداف التابعين وأهداف المنظمة وأهداف جمهور المنظمة والبيئة التي تمارس اعمالها فيها.
- اخطاء غير مقصودة؛ واخطاء مقصودة ومخطط لها من قبل فاعلها سواء كان مأجورا او متبرعا او حاقدا، كما في حالة القائد الذي يجعل منظمته تنتكس من اجل مصلحة شخص آخر او منظمة أخرى او دولة اخرى.

أسباب وقوع القيادة في الخطأ

تتعدد أسباب وقوع القيادة في الخطأ ولكن ربما يعد الاتي من بين أهمها:

- تدني مستوى كفاءة القيادة.
- نقص و/او عدم دقة المعلومات المتاحة لها.
- حدوث تغيرات وتطورات كبيرة ومفاجئة في بيئة العمل.
- التفرد في وضع الخطط وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات ورفض التشاور مع المختصين.
- الاقدام على قرارات غير مسبوقة.

الجهات التي تتضرر من أخطاء القيادة

تتضرر من أخطاء القيادة الجهات الاتية:

- القيادة: تكون القيادة اول المتضررين من اخطائها فهي تفقد فرصة تحقيق الأهداف التي كان يتعين عليها الوصول اليها، وتتزعزع ثقة التابعين والاخرين بقدراتها على الوفاء بتعهداتها وتحقيق اهدافها وربما تكون سببا في ازاحتها من موقعها ولا تتوفر لها فرص أخرى لتبوؤ مواقع قيادية في المستقبل، وقد يكون الامر اكثر من ذلك فقد يطاح بها وتتعرض للسجن او الاعدام، ولا تقتصر اضرار اخطائها عليها وانما تمتد لتشمل عائلتها، فكثير من قادة الدول الذين ارتكبوا أخطاء جسيمة بحق شعوبهم نالتهم عواقب اخطائهم ونالت عوائلهم أيضا فقد صودرت أموالهم وشردت عوائلهم.
- التابعون: تصيب التابعين اضرار لا تحصى ولا تعد وتلقي اثارها السيئة بظلالها على عدة أجيال.
- المنظمة.
- الجهات الأخرى التي لها علاقة باعمال المنظمة.

نماذج من أخطاء القيادة

لا يمكن الإحاطة بجميع أخطاء القيادة ولكن ربما يعرض الاتي اهم تلك الأخطاء:

- لا تعتمد على رؤية واضحة تحدد التوقعات والاهداف التي يتعين الوصول اليها في الأمد الطويل، ووفقا للاقتصادي الامريكي فورد "إذا كنت ترغب في جذب المواهب والاحتفاظ بها، فيجب عليك إنشاء ثقافة ذات بيان ورؤية واضحة".
- لا تضع خططا تعرض أهدافا (قصيرة الأمد وطويلة الأمد) تتميز بالموضوعية والمرونة وممكن تحقيقها في ظل المعطيات والفرص والإمكانات والتحديات والمنافسة او لا تظهر انها متفانية ومصرة على تحقيقها او تجعل أهدافها متدنية والوصول اليها سهلا او تجعلها طموحة جدا وشاقة لا يمكن تحقيقها في ظل المعطيات والإمكانات والفرص والتحديات، او لا تجعل التابعين على بينة من تلك الأهداف او لا تحفزهم لتحقيقها ولا تحثهم للمثابرة والإصرار.
- تتفرد في اعداد الخطط واتخاذ القرارات فتحرم نفسها من الحصول على أفكار ورؤى من التابعين تثري خططها وترتقي بقراراتها وسلوكها وادائها وعلاقاتها، ظنا منها انها تمتلك المعلومات والخبرات التي تجعلها في غنى عن اراء التابعين ومقترحاتهم فلا تستشيرهم ولا تصغي اليهم عندما يتحدثون اليها ولا تحسن الاستماع الا لنفسها والذين يتكلمون بما يتفق مع توجهاتها وترفض الاستماع للاخرين ولا سيما الذين هم على تماس مباشر بمشكلات العمل ومتطلباته ولديهم معلومات عنه غير متوفرة لها، ولذلك لا يشعرون بان لهم اسهامات ملموسة في تطوير إنتاجية المنظمة والارتقاء بكفاءتها في بلوغ الأهداف المطلوبة فينخفض ولاؤهم ولا يتحفزون للتوسع في تبادل الثقة والاحترام معها.

- لا تحسن استقطاب التابعين ولا تستميلهم للولاء للمنظمة ولا تغرس فيهم الفخر بانهم يعملون في افضل منظمة ولا تعتز بمقترحاتهم ولا تجعلهم على بينة من الأهداف المطلوبة ولا توضح لهم كيفية تحقيقها، ولا توفر لهم متطلبات تحقيقها في الوقت المناسب وبطريقة سلسة ومفهومة، ولا تكافئ الذين بذلوا افضل جهد حتى لو لم ينجحوا في تحقيق الأهداف المطلوبة وتهمل الاهتمام بتطوير خبراتهم ومعلوماتهم وكفاءتهم، والانكى من ذلك تتصيد أخطاءهم لمعاقبتهم وتبعد الاكفاء وتقرب المتزلفين ولا تتخلص ممن كفاءتهم متدنية، بينما اكد الجنرال كولين باول لكبار ضباطه عندما تولى قيادة القوات في عام 1986 في كوربس في فرانكفورت "نفذوا المهمات واعتنوا بقواتكم" وتؤكد الحقائق المستخلصة من الوقائع ان اهتمام القيادة بالتابعين هو الأساس في تمكينها من الوصول الى الأهداف المطلوبة.

ولاءات بدلا من الكفاءات

تؤكد الحقائق ان المجتمعات المتقدمة تستقطب الكفاءات للعمل، بينما تعد المجتمعات المتخلفة الولاء أهم من الكفاءة وتدير منظماتها على وفق نظام لا يعتمد على اختيار الأكفاء للعمل، وتبحث باستمرار عن اصحاب الولاءات الذين لا يجيدون سوى التزلف والسمع والطاعة وشعارهم أحلام القيادة أوامر عليهم، ويؤمنون بأن العقل زائدة دودية، وأن عليهم ألا يجهدوا انفسهم في التفكير، والانكى من ذلك تحطم معنويات الاكفاء بدلا من الاهتمام بهم، وقد ادى هذا الى انزواء الكفاءات التي تنطلق من رؤية ومنهجية معينة في العمل وتمتلك الأدوات القادرة على تفعيل أفكارها في الواقع، وقد اسهم ذلك في تجذير التخلف والفساد المالي والاداري فيها.

د. محمود خليل، كفاءات.. أم ولاءات نادرة، صحيفة الوطن المصرية
http://www.elwatannews.com/news/details/1270489.. بتاريخ 2016/7/21

- تتمادى في حقوقها وتركز على مصالحها الشخصية وتنسب جميع النجاحات لنفسها وتبخس التابعين حقهم في تلك النجاحات وتسيطر عليها فكرة البقاء في موقعها إلى الأبد فتضع الاستمرار في موقعها غاية غاياتها وفي مقدمة افضلياتها بدلا من الاهتمام بمصالح التابعين والمنظمة.

- لا تتحمل مسؤولية خططها وقراراتها وسلوكاتها واخطائها وانما تتنصل عنها او تلقي تبعاتها على الاخرين، ولا تكون في المقدمة وتقود بالسحب بل تكون في المؤخرة وتقود بالدفع، ولا تحافظ على لياقتها البدنية والنفسية والموازنة بين الاهتمام بحياتها الخاصة والاهتمام بالعمل.

- لا تواظب على تطوير معلوماتها وخبراتها ولا تتعلم من اخطائها ومن تجارب المنافسين والاخرين، وتتضخم ذاتها oversized ego وتبالغ بثقتها بنفسها وفي تقدير امكاناتها وقوتها ومواهبها وقدراتها، وتضطلع بمسؤوليات تفوق طاقاتها، وتدعي انها اكثر تطورا وافضل من الجميع وتمتلك اجابات ومعالجات لجميع الاسئلة والمشكلات، وتتحدث دائما عن انجازاتها في الماضي، ولا تستطيع تحرير نفسها من تأثيرات نجاحاتها السابقة[19]، ويقول ايلفن توفيلر في كتابه The Third Wave "ان الاميين في القرن الواحد والعشرين ليسوا من لا يعرفون القراءة والكتابة ولكن أولئك الذين لا يطورون معلوماتهم وينسون ما تعلموه".

- لا توظف أساليب الحفز والتشجيع لشحذ التابعين لتقديم الأفضل وتطوير غير الاكفاء لكي يشعر الجميع بانهم في قارب واحد وعليهم الوصول معا الى الأهداف المطلوبة او الغرق، بل تزدريهم وتبخسهم حقوقهم وتنتقدهم علانية وبحضور

الاخرين باستمرار بدلا من نقدهم سرا وعند الضرورة وباسلوب لا يثير حفيظتهم ويخدش كبرياءهم وكرامتهم وثقتهم بأنفسهم، ولا تدرك ان انتقاد التابعين علانية يجعل مهمتها في قيادتهم معقدة وصعبة وربما لن يصفحوا عنها ويكون الامر اكثر سوء عندما يصادف ان يكون بين الحضور اشخاص يقفون مع الشخص الموجه اليه النقد، وتجعلهم محبطين ومستائين ولا يشعرون بأهمية انفسهم لدرجة انهم يفقدون احترامهم لانفسهم ولا تدرك ان لذلك انعكاسات سيئة على الجميع (التابعين والمنظمة والقيادة) منها تدني ولائهم وإنتاجيتهم وارتفاع المشكلات بينها وبينهم وربما يدفعهم لوضع العراقيل التي تحول دون بلوغ الاهداف المطلوبة او يبحثون عن منظمات أخرى، وتؤكد الحقائق ان جميع الافراد او معظمهم لا يرضون ان يخبرهم احد عن اخطائهم لاعتقادهم بانهم على صواب في خططهم وقراراتهم وادائهم وسلوكهم وتوجهاتهم حتى وان كانوا يعلمون ببطلان ظنهم ذلك، والأنكى من ذلك فانهم عندما يرتكبون خطأ فعلا يتزايد لديهم الشعور بانهم على صواب وان منتقديهم على خطأ، بينما يقول عمر بن الخطاب رضي الله عنه "رحم الله من اسدى الينا مساوئنا".

- تمنع التعددية والاختلاف وتقمع المعارضة بقسوة بدلا من الاطلاع على ارائها ومقترحاتها وانتقاداتها ومناقشتها قصد الاستفادة منها في الترقي في خططها وأهدافها وقراراتها واعمالها وسلوكاتها وعلاقاتها ونزع فتيل المشكلات مع المعارضة، ولذلك فان من أفضل الطرق لمنع المعارضة هي تطوير حلول مقبولة عند الجانبين، وإقناع المعارضين المحتملين إما بالانضمام اليها أو على الأقل عدم معارضتها.

- لا تتعرف اهداف خصومها واستراتيجياتهم واساليبهم وقوتهم بل تستخف بهم ولا تعد تكتيكات واستراتيجيات متنوعة لمواجهتهم بكفاءة حتى لا يكون لديهم الوقت لتوقع تحركاتها والاستعداد لها، ويقول احدهم عن فضل الأعداء في التبصير بالاخطاء:

عِداتي لَهُم فَضلٌ عَليَّ وَمِنَّةٌ فَلا أَذهبَ الرَحمنُ عَنّي الأَعاديا

همُ بَحَثوا عَن زلَّتي فَاجتَنَبتُها وَهُم نافَسُوني فَاكتَسَبت المَعاليا

استخفاف القيادة باعدائها وانشغالها بملذاتها

يذكر ابن كثير في كتابه "البداية والنهاية" ان جيش التتار بقيادة هولاكو وصل الى أبواب بغداد، ولم يمهل آخر خليفة عباسي أبو عبد المجيد "المستعصم بالله" عبد الله بن منصور المستنصر 1258م وقتاً للتفكير، وانما أخذ يقذف المدينة بما فيها دار الخليفة انذاك بكرات النار والنبال من كل جانب لأربعة أيام متصلة حتى أصيبت جارية الخليفة التي كانت تلعب بين يديه وتضحكه بسهم مكتوب عليه" إذا أراد الله إنفاذ قضائه وقدره، أذهب من ذوي العقول عقولهم"، فأمر الخليفة عند ذلك بزيادة الاحتراز بالاكثار من الستائر على نوافذ داره واستمر يستمتع برقص الجواري بينما مدينته تحاصرها المدفعية المغولية وتقصفها، والسهام النارية تحرقها والناس في ضنك شديد، بدلا من تجهيز التابعين بالمعدات المطلوبة وتوجيههم وقتال الاعداء معهم، فكانت النتيجة سيطرة المغول على بغداد وانهاء خلافة ذلك الخليفة الذي اسقط نفسه قبل ان يسقطه اعداؤه.

المصدر: صحيفة الوطن المصرية، بتاريخ 2016/7/4
http://www.elwatannews.com/news/details/1247737

- لا تتعلم من تجاربها وتجارب الاخرين ولا سيما المنافسين، ويؤكد بسمارك ضرورة الاستفادة من تجارب الاخرين في الحد من ارتكاب الأخطاء قائلا "الحمقى هم من يتعلمون من خوض التجربة بانفسهم اما انا فاحب ان اتعلم من تجارب الاخرين"[17].
- تستهلك طاقتها وامكاناتها في صغائر الامور فيتعذر عليها الوصول الى أهدافها بدلا من ان تعد العدة المطلوبة لحماية المنظمة والتابعين من الأعداء والمنافسين.
- ترفض الاستعانة بالمستشارين الذين يتمتعون بالصدقية والكفاءة والحكمة والخبرة ويمتلكون المعلومات لمدها بالآراء والأفكار التي تغني خططها وقراراتها وتجوّد اداءها وسلوكها وعلاقاتها، وتجنبها الوقوع في الأخطاء والانتكاس، وقد اكد القرآن الكريم قبل اكثر من اربعة عشر قرنا أهمية الشورى وافرد لها سورة اسماها سورة الشورى واشار ايضا إلى ان ملكة سبأ وعزيز مصر استشاروا اتباعهم، وان فرعون رغم جبروته استشار قومه، كما ان الرئيس الامريكي جورج واشنطن في القرن الثامن عشر قال "كلما أصبحت جماعة الحكم محدودة وضيقة، أصبح القرار عرضة للخطأ بسبب الاهواء الشخصية، وان توسيع نطاق المشاركة في صناعة القرار هو أفضل ضمان لتجنّب الخطأ فيه".
- تستعين ببطانة ضالة ومضلة، ولا تدرك أهمية الحكمة القائلة "قد ضل من كانت العميان تهديه" وتقرب المادحين إليها وتخلق طبقة من التابعين مدمنة على الخنوع والخضوع والتزلف، ويقول الرسول صلى الله عليه وسلم قبل اكثر من أربعة عشر قرن "اذا رأيتم المادحين فاحثوا في وجوههم التراب".

- تكون أكثر الناس رفعا للشعارات الانسانية والدعوة للمبادئ والمناداة بالفضائل وفي ذات الوقت تكون أكثر الناس مخالفة لها او خروجا عنها، وتتناسى ان عليها ان تلزم نفسها بفعل الخير وتنهاها عن الشر والمفاسد، وتوجه التابعين إلى الخير وتنهاهم عن الشر والمفاسد، ولا تدرك ان ترك أحد تلك الواجبات ليس رخصة لترك الواجب الآخر، وان الكمال بالعمل بهما، والنقص في تركهما.
- لا تغتنم الفرص المفيدة التي لا تتكرر، فمثلا لم يغتنم صدام حسين حاكم العراق 1979 – 2003 الكثير من الفرص التي كان سيحقق للعراق منها الاستقرار والتطور وكذا الامر مع كثير من قادة الدول والمنظمات فالحقوا بدولهم ومنظماتهم والتابعين وانفسهم وعوائلهم ويلات وخيبات تبقى اثارها السيئة لعدة أجيال.
- تركن الى اساليب التضليل والكذب والخداع واختلاق الازمات وتحترف بيع الاوهام، وتعتمد معالجات غير واقعية للمشكلات او لا تحاول معالجتها او تعالجها بالمسكنات والتأجيل، وتقدم مبررات غير منطقية لقرارات غير منطقية، وتسوّق فشلها على أنه نجاح وهزائمها وانتكاساتها على أنها انتصارات مستغلة خوف التابعين وجهلهم، وقد وظف صدام حسين (حاكم العراق 1979-2003) هذا النهج في حرب تحرير الكويت في 1990 "عاصفة الصحراء" ليوهم شعبه بانه كان منتصرا وكان يردد باللهجة المحلية "يا محلى النصر بعون الله" بينما كانت جيوش التحالف تدمر الجيش العراقي.
- تتنصل عن تعهداتها ولا تدرك ان ذلك يفقدها ثقة الاخرين بها ولا سيما التابعين.

- المغالاة في تطبيق المركزية واحتكار السلطات، فلا تفوض التابعين صلاحيات لانجاز الاعمال المكلفين بادائها، فيتعذر عليها التركيز على المهام الاكثر أهمية، وتتدهور معنويات التابعين ويتأخر انجاز الاعمال وترتفع تكلفة انجازها، وربما يدفع ذلك بعض زبائن المنظمة للبحث عن منظمات اخرى تمكنهم من الحصول على احتياجاتهم بالوقت المناسب والكلفة المناسبة.
- لا تراعي الفروق الفردية بين التابعين عند اسناد المهمات إليهم، او تكلفهم بما لا طاقة ولا رغبة لهم به.
- تحابي بعض التابعين على حساب الآخرين لاسباب غير موضوعية، ولا تدرك ان في ذلك اضرارا كبيرة على الجميع (المنظمة والتابعين والقيادة) منها انه يحملهم على بغضها ويؤجج الصراعات بينهم، ويخبر القرآن الكريم ان أولاد يعقوب عليه السلام ظنوا ان اباهم كان يفضل يوسف وأخاه بنيامين (عليهما السلام) كثيراً ويؤثرهما عليهم وكان ذلك سبباً في حقد إخوتهما عليهما، فألقوا يوسف في غيابة الجب للتخلص منه ظنا منهم بان ذلك سيجعل وجه ابيهم يخلو لهم، وقد ترتب عن ذلك محنة ليوسف عليه السلام وحزنا لابيه، وفقدان ثقة يعقوب عليه السلام بأخوة يوسف عليه السلام.
- لا تخصص وقتا للتابعين وتنغمس في عبء العمل بحيث لا تجعل نفسها متاحة لهم عندما يحتاجون إليها او تتمادى في وضع حواجز بينها وبينهم او لا تؤسس علاقات اجتماعية توفر لهم فرص التفاعل الاجتماعي معها، او تلغي المسافات بينها وبينهم فتفقد احترامهم لها.

- تعتقد ان تطوير كفاءة التابعين ومعلوماتهم يمثل تهديدا لها.
- تتردد في اتخاذ القرارات المطلوبة في الوقت المناسب او تتخلى عن مواصلة مسيرتها بمجرد ظهور بوادر صعوبات ومشكلات تحول دون تحقيق الأهداف، ويقول هنري كيسنجر وزير خارجية أمريكا الاسبق "ان ما جعل رؤساء امريكا الذين عملت معهم يحققون امورا جليلة هو انهم يركزون على امكاناتهم والتوجه نحو المستقبل ولا يركزون على المحددات التي تقيدهم".
- تبحث دائما عن مساوئ الآخرين ومواطن القصور فيهم، وتضخم نواقصهم، وفي ذات الوقت تغض الطرف عن مزاياهم وحسناتهم ونجاحاتهم او تقلل من أهميتها فيتدنى انتاجيتهم وولاؤهم للمنظمة.
- يسبق لسانها عقلها، بل ان عقلها في لسانها، وينقصها ضبط النفس والسيطرة على مشاعرها وانفعالاتها فتجعل بيئة العمل يسودها التوتر والصراعات، ويقول تيموثي جادج رئيس قسم الإدارة بكلية الإدارة في جامعة فلوريدا، "ان جزء من مشكلات القيادة يعود إلى انه غالبا ما يُنتقى قادة سريعو الغضب، في حين أن ما مطلوب حقا هو شخص هادئ وذو تركيز ومثابر وله القدرة على بناء مجموعات ومنظمات فاعلة".
- تكون متغطرسة arrogant وترفض تقديم بدائل او تنازلات للآخرين حتى لو علمت ان ذلك يحقق لها وللمنظمة والتابعين عديد الفوائد اعتقادا منها بان التواضع يقلل من أهميتها وسلطتها وهيبتها.

- تعتقد انها تحتكر الحقيقة والصواب وغيرها على خطأ بالمطلق فتكون أهدافها وخططها وقراراتها واعمالها تحت تأثيرات ذلك الوهم فترفض الاطلاع على اراء المختلفين ومعرفة اهدافهم واساليبهم استخفافا او أقصاء، فتخسر فضيلة اغناء منهجها ومسيرتها واساليبها وتضع لوجودها نهايات درامية في اغلب الأحيان.
- لا تتفاعل مع المواقف والمتغيرات التي تحدث في البيئة بمرونة فتعجز عن انتاج افكار وممارسات وأساليب تمكنها من تطويع الصعوبات ومواجهة التحديات دون التضحية بمبدئيتها، ويقول الرئيس الأمريكي فرانكلين روزفلت (1933-1945) "ان خير وسيلة للتغلب على الإخفاق مهما جعل المستقبل في عيني المرء اسودا حالكا هي نسيانه وتجاهل ملابساته وكل ما يذكر به واستئناف المسيرة بمرونة وثقة وعزم وإصرار على تحقيق النجاح".
- تتولى القيادة بالاكراه وتكون مهووسة بالسيطرة على التابعين، ولا تمكنهم من تحقيق أهدافهم ولا تعالج مشكلاتهم، ولا تنظم علاقتها معهم على وفق مبادئ الاحترام والثقة والولاء وتحقيق الفوز لجميع الاطراف، وتبالغ في مراقبتهم وتصيد اخطائهم ومعاقبتهم، وترفض مبادراتهم، وتنكر نجاحاتهم، ولا تنمي فيهم روح التحدي Challenge وتشكك في كفاءتهم وولائهم وشجاعتهم، ولا تأخذ بمقترحاتهم ولا تتبادل المعلومات معهم.
- لا تؤسس قاعدة من الحلفاء لدعمها في تحقيق أهدافها.

- لا تكون قدوة حسنة للتابعين ونموذجا يحتذون به اذ ان افعالها لا تعكس اقوالها ولا تدرك انهم يراقبونها طوال الوقت وانها إذا كانت ترغب في تشكيل سلوكهم فعليها ان تبدأ بنفسها.
- لا تحسن إدارة الصراعات مع الاخرين بشكل فاعل وتؤججها بدلا من انهائها او خفضها كميا ونوعيا.
- لا تحدث تغييرات مهمة في اعمال المنظمة بدونها تذبل المنظمة وتموت في النهاية.
- لا تشجع الجرأة والمخاطرة والاقدام على التغيير والازدهار والحفاظ على الأداء.

اضرار أخطاء القيادة

لكل خطأ ارتدادات وتأثيرات سيئة واضرار، وكذلك الامر بالنسبة لأخطاء القيادة، اذ تكون لها آثار سيئة على قدرتها على الوصول الى الأهداف التي تسعى اليها، وربما تتهاوى ويتلاشى دورها وتفضي الى أوضاع في غاية السوء اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وامنيا، ولذلك لا بد للقيادة من توخي الحيطة والحذر من الوقوع في الأخطاء التي لا تقل اضراراها خطرا عن كيد اعدائها بها، وفيما يأتي اهم اضرار اخطاء القيادة:

- تحول دون تحقيق اهداف الجميع في التطور على جميع الصعد وتجعل عاقبة الجميع خسرا.

- يعتري التابعين الإحباط وخيبة الامل ويفقدون ثقتهم بها وربما ينسحب بعضهم منها وتخسر دعم الجهات المؤازرة لها.
- تضيف أخطاؤها قوة مهمة لمنافسيها وخصومها وتجعلهم يستقوون عليها ولا يقيمون لها وزنا ويتخذون من اخطائها ذريعة لمحاربتها والتشهير بها.

خفض أخطاء القيادة

يقينا لن تشهد الإنسانية في مشارق الأرض ومغاربها في المستقبل قيادة مبرأة من الخطأ، اذ تبقى احتمالات وقوعها في الخطأ قائمة دائما مهما حاولت تجنب ذلك ولا سيما عندما تواجه متغيرات خارج سيطرتها او غير متوقعة وليس في وسعها رصدها وتحديد تأثيراتها بدقة متناهية، غير انها يمكنها خفض اخطائها الى اقل مستوى ممكن من خلال تطوير خبراتها ومعلوماتها والارتقاء بسلوكها وخططها وقراراتها واعتماد النقد والنقد الذاتي ولا تزعم بانها تمتلك جميع الحقائق والحلول وتؤسس علاقات مع التابعين على التعاون والثقة، وتنظر الى ان الأخطاء في العمل أمرٌ حتمي، ولا تخشى من الاعتراف بأخطائها وتعد العدة للحد من تكرار ذات الأخطاء في المستقبل، وتأخذ بعين النظر المتغيرات المؤثرة في قدرتها على الوصول الى الأهداف المطلوبة مستفيدة من خبراتها واخطائها واخطاء الاخرين، وثمة عوامل ومتطلبات أخرى لخفض أخطاء المعارضة تحددها معطيات البيئة التي تعمل في اطارها.

ومختصر القول ان أخطر أخطاء القيادة وأكثرها ضررا عليها وعلى الذين لهم علاقة بها هي انها لا تتعظ من أخطائها ولا تنظر اليها بانها دروس وخبرات متراكمة تستفيد منها في اعداد العدة للحؤول دون الوقوع فيها في المستقبل.

متطلبات خفض الاخطاء

- الاعتراف بالاخطاء بصورة واضحة وبأسرع وقت وحمل مسؤوليتها والتعلم منها والنظر اليها بانها فرص لتطوير الأداء والخبرات والمعلومات والأساليب والخطط لتصويب أخطاء الحاضر.
- يعد لزاما على التابعين تنبيه القيادة الى اخطائها بموضوعية شديدة وتحذيرها من خطورة اخطائها على الجميع بأساليب لا تستثير حفيظتها لكيلا تكرر اخطاءها بلبوسٍ مختلف عن قصد.
- التشاور مع المختصين والاستماع الى مقترحات الاخرين والاطلاع على ملاحظاتهم ونقدهم بما فيهم المعارضين.

الفصل الحادي عشر

كلفة القيادة

يعتقد الكثير من الافراد ان موقع القيادة يدر على من يتبوؤه العديد من المكاسب المادية والمعنوية ويمنحه فرصة للتألق والشهرة ويشبع حاجاته النفسية ويحقق له أحلامه في السعادة والراحة والطمأنينة والعلاقات الطيبة مع الاخرين وصدارة المنظمة والاستقلالية فليس هناك من يفرض عليه ما يتعين تنفيذه، والتمتع بمكانة اجتماعية مرموقة بين التابعين والآخرين داخل المنظمة وخارجها، واكتساب خبرات ومهارات في التعاطي مع المواقف والمشكلات والازمات والتحديات والفرص والأفراد، وتتكون لديه نظرة شمولية تمكنه من الإحاطة بجوانب وآفاق أوسع مما لدى الآخرين إضافة الى اقامة علاقات واسعة مع مختلف القطاعات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية وغيرها.

ولكن الكثير من الافراد يتجاهلون حقيقة ان على شاغل موقع القيادة دفع كلفا (مادية ومعنوية) باهظة لا يستطيع الجميع دفعها وهذا يجعل اغلب الافراد يحجمون عن تبوؤ موقع القيادة اذ تعيش القيادة ايامها ولياليها في قلق وتوجس وترقب من الاخرين ومما يحمل لها القادم من الأيام من تحديات ومعضلات ونقص في الموارد والفرص واتخاذ قرارات صعبة ومواجهة الرفض وتحمل سوء الفهم، وتكون لذلك انعكاسات خطيرة على صحتها البدنية والنفسية وعلاقاتها الإنسانية، ويقول الكاتب

الأمريكي المتخصص في قيادة الاعمال سايمون ساينك "ان الكلفة الحقيقية للقيادة هي استعدادها لمنح حاجات التابعين واهدافهم الأولوية عندما تتقاطع مع حاجاتها واهدافها ومصالحها الشخصية"، وقد نبه الرسول صلى الله عليه وسلم أبا ذر الغفاري الى كلفة القيادة بصورة واضحة قبل أربعة عشر قرنا حين طلب أبو ذر اليه ان يؤمره (يعطيه القيادة) قائلا "انها امانة (في الدنيا)، وانها يوم القيامة خزي وندامة"، لان تأدية الأمانة مهمة في غاية الصعوبة والخطورة.

هل تستحق القيادة كلفتها

يعتقد معظم القادة من خلال رحلتهم في القيادة باستثناء القيادات المستبدة ان القيادة تستحق الكلفة التي تتكبدها، فالثواب الذي يأتي منها والتأثير الذي تتركه في التابعين والمنظمة والإرث الحسن الذي تتركه عندما تحقق اهدافا جليلة تنعكس انعكاسا حسنا على نمو المنظمة وازدهارها لاجيال عديدة يجعل القيادة تستحق كلفتها رغم انها رحلة شاقة ومتطلباتها عسيرة في معظم الحالات.

وتقطع الحقائق ان كلفة القيادة باهظة بجميع المقاييس ولا يدركها الا من تبوأ موقعها بقصد تحقيق اهداف مهمة للمنظمة والتابعين وليس تحقيق مصالح شخصية ونهب الثروات وظلم الاخرين وغمط حقوقهم ومصادرة حرياتهم وجعلهم في خوف وفقر وجهل وتخلف على جميع الصعد والتحكم بنوعية وكمية المعلومات المتاحة لهم بهدف توجيه أهدافهم واهتماماتهم الى حيث يشاء او جعلهم دون اهداف يسعون اليها كما هو حال القيادات المستبدة في مشارق الأرض ومغاربها عبر مسيرة الإنسانية.

طبيعة كلفة القيادة

تكون كلفة القيادة على شكل معاناة نفسية وصحية واجتماعية وارهاق وقلق وسهر وتعب وتوجس وتلقي اللوم والانتقادات من الاخرين وخسارة العلاقات مع الاسرة والاصدقاء والخذلان من اقرب الحلقات اليها، فلا تجد في اغلب الحالات من هو مستعد للوقوف الى جانبها لا سيما عندما تواجه مشكلات كبيرة وتُقدِم على اتخاذ قرارات خطيرة، يضاف الى ذلك عليها التضحية بمصالحها وأهدافها عندما تتقاطع مع مصالح المنظمة وأهدافها.

مقدار كلفة القيادة

تتباين كلفة القيادة من منظمة لأخرى تبعا لحجم المنظمة وطبيعة اعمالها وعدد العاملين فيها وخطورة القرارات التي يتعين عليها اتخاذها والنتائج التي تترتب عنها وعدد المتأثرين بقراراتها وسعة الرقعة الجغرافية التي تغطيها أنشطتها، ولذلك تكون كلفة قيادة منظمة صغيرة يعمل فيها عدد محدود من التابعين وانشطتها محدودة والقرارات التي تتخذها ضئيلة في مبالغها وتأثيراتها اقل من كلفة قيادة منظمة كبيرة تتخذ قرارات خطيرة وتؤثر في العديد من الجهات داخل البلاد وخارجه ويعمل فيها عشرات الالاف من التابعين وتمارس انشطتها في رقعة واسعة، وبناء على ذلك تكون كلفة قيادة دولة كبيرة

ومهمة وقراراتها خطيرة وتؤثر في العديد من الجهات داخل البلاد وخارجه اكبر بجميع المقاييس من كلفة قيادة بلد صغير وعلاقاته محدودة.

مسببات كلفة القيادة.

لا يمكن الإحاطة بجميع مسببات كلفة القيادة ولكن ربما يعرض الاتي اهمها:

- يضع الجميع مسؤولية الإخفاقات والانتكاسات التي تمنى بها المنظمة على القيادة ويتذكرون إخفاقاتها اكثر من تذكر نجاحاتها.
- تحمل القيادة مسؤولية أخطاء التابعين.

تحمل القيادة مسؤولية أخطاء التابعين

يتجلى من معركة أحد ان أهم أسباب الهزيمة فيها والتي افقدت المسلمين الفوز بالنصر المحقق فيها، هو ان الرماة في تلك المعركة لم يلتزموا بامر قيادتهم (الرسول محمد صلى الله عليه وسلم) فقد تركوا أماكنهم من اجل الحصول على الغنائم التي تحققت في بداية تلك المعركة، وقد انتهز خالد بن الوليد ـ وكان يومئذ مشركا- فقتل هو وجنده من بقي من الرماة وأميرهم، واستمروا يهجمون على المسلمين حتى وصلوا إلى النبي صلى الله عليه وسلم وشجوه في وجهه، وشاع في الناس أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قد قُتِل فازداد فزع المسلمين، وقد تحمل الرسول صلى الله عليه وسلم تبعات أخطاء اتباعه في تلك المعركة.

- توجه اليها اقسى أنواع الانتقادات واللوم والتقريع من كل حدب وصوب حتى من اقرب الحلقات اليها وباساليب غير اخلاقية في بعض الحالات عندما تخطئ او لا تحقق اهدافا مؤثرة في مسيرة المنظمة.
- تقع عليها مسؤولية مواجهة الانتقادات والرفض والمعارضة والمنافسة والاعداء والتصدي للمكائد من داخل المنظمة وخارجها مهما كانت حسنة النية ونبيلة في أهدافها، ويدرك القادة العظام هذه الحقيقة ولذلك يركزون على رسالتهم والخير العام والتغيير البناء ويكونون صادقين مع انفسهم وملتزمين بأهدافهم ومبادئهم متحدين جميع الصعوبات والمعيقات دون ان يثنيهم ضجيج المعارضة والانتقادات ولا يسعون نحو الفوز بتأييد الجميع لهم.

الانتقادات توجه الى الرئيس الأمريكي
وجهت الواعظة ماريان بود انتقادات لدونالد ترامب في كاتدرائية واشنطن الوطنية في 2025/1/22 أي بعد يومين من تنصيبه رئيسا للولايات المتحدة للمرة الثانية تحدثت فيها عن خططه التي يزمع تنفيذها خلال رئاسته وقد منحها الوقت الكافي لاتمام حديثا واتاح لها فرصة قول ما في جعبتها من انتقادات بصبر ودون مقاطعة ولم يتخذ أي إجراءات ضدها.

- تعاني من تخلي الاعوان واقرب الأصدقاء وربما حتى الاسرة في حال اخفاقها، ويشير شكسبير في مسرحية يوليوس قيصر كيف انقلب بروتس وكاسيوس وغيرهما من أعضاء مجلس الشيوخ الروماني على يوليوس قيصر واغتالوه حينما

اخفق في تحقيق الديمقراطية وقال مقولته الشهيرة "حتى انت يا بروتس" لانه كان يرى ان بروتس كان من القريبين اليه وشريكه في مجلس الحكم.

- يتعين عليها مقاومة الاغراءات والتهديدات التي تستهدف حرفها عن مسارها او التوقف عن استمرارها على وفق مبادئها وهذا ليس بالأمر اليسير على الجميع الا على الذين لا تغويهم الاغراءات ولا تثنيهم التهديدات.

- تعيش قلقا وخوفا وتوجس في مراحل تحديد الأهداف واعداد الخطط وصنع القرارات المطلوبة لاستمرار المنظمة وتطورها وهي تراقب نتائج خططها وقراراتها واعمالها وعلاقاتها وسلوكاتها وتكون لذلك تأثيرات سيئة واضحة في صحتها النفسية والبدنية لا يمكن تصورها ويفرض عليها بذل جهد كبير وقضاء الكثير من الوقت في تدقيق خططها وأهدافها وقراراتها وسلوكها وادائها وعلاقاتها وتراقبها وتقومها قبل ان يطّلع التابعون والاخرون عليها لجعلها مبرأة من الأخطاء والانحرافات والمبالغة ما امكن، وقد قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه قبل الف واربعمئة عام "زنوا اعمالكم قبل ان توزن عليكم وحاسبوا أنفسكم قبل ان تُحاسبوا".

- تتكبد معاناة نفسية عندما تجد نفسها مضطرة لاتخاذ قرارات تسهم في تحقيق اهداف المنظمة ولكنها تلحق اضرارا (مادية او معنوية) بالبعض ولا سيما أولئك الذين لا تتمنى ان يصيبهم اذى من قراراتها، ويقول مدرب كرة القدم الامريكية كيربي سمارت: "يتوجب على القيادة ان تصنع قرارات صعبة وربما تؤثر تأثيرا سيئا على الافراد الذين تهتم بهم".

- يتعذر عليها في كثير من الحالات والمواقف ان تشكو همها وحزنها للاخرين بما فيهم اقرب الناس اليها لكيلا تبدو امامهم ضعيفة وغير قادرة على حمل تبعات مسؤوليات موقع القيادة، ويصف القران الكريم ان يعقوب عليه السلام واجه هذه الحالة عندما غدر أبناؤه باخيهم يوسف ويتجلى ذلك في قوله تعالى "وَتَوَلَّىٰ عَنْهُمْ وَقَالَ يَا أَسَفَىٰ عَلَىٰ يُوسُفَ وَابْيَضَّتْ عَيْنَاهُ مِنَ الْحُزْنِ فَهُوَ كَظِيمٌ قَالُوا تَاللَّهِ تَفْتَأُ تَذْكُرُ يُوسُفَ حَتَّىٰ تَكُونَ حَرَضًا أَوْ تَكُونَ مِنَ الْهَالِكِينَ قَالَ إِنَّمَا أَشْكُو بَثِّي وَحُزْنِي إِلَى اللَّهِ".
- يتعين عليها ان تخفي على الجميع بما فيهم اسرتها واقرب الحلقات منها قلقها وحزنها وتظهر امامهم صابرة ومتفائلة ومستبشرة وهادئة ومرحة وهي في اشد حالات الهم والقلق والحزن والغضب وتكون مهذبة وتحسن التعامل حتى مع الذين يسيئون اليها.
- يشق عليها ويحزنها كل اذى او/ وضرر او عنت يصيب التابعين مهما كان متناهيا في الصغر، ويقول الله تعالى في هذا الصدد "لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُم بِالْمُؤْمِنِينَ رَءُوفٌ رَّحِيمٌ".
- تكظم غيضها وحنقها وتصبر على اذى الاخرين واساءاتهم ولا تنتصر لنفسها ولا تغضب وانما تترفع عن الرد على افتراءهم واتهاماتهم، ويتجلى في آيات القران الكريم ان يوسف عليه السلام كظم غيضه وصبر ولم ينتصر لنفسه بل ترفع عن الرد على اخوته عندما اتهموه بالسرقة، ويؤكد هذا قوله تعالى" قَالُواْ إِن يسرق

فَقَدْ سَرَقَ أَخٌ لَّهُۥ مِن قَبْلُۚ فَأَسَرَّهَا يُوسُفُ فِي نَفْسِهِۦ وَلَمْ يُبْدِهَا لَهُمْۚ قَالَ أَنتُمْ شَرٌّ مَّكَانًاۖ وَٱللَّهُ أَعْلَمُ بِمَا تَصِفُونَ".

- تواجه بعض المواقف بمفردها ويتخلى عنها الجميع عندما تقدم على بعض الاعمال

لا تجد القيادة مناصرين لها

يظهر في القران الكريم ان موسى عليه السلام لم يجد مناصرين له عندما أراد الدخول للمدينة فحتى الذين كانوا معه رفضوا الدخول معه قالوا له لن ندخل المدينة أبدًا ما دام الجبارون فيها، فاذهب أنت وربك فقاتلاهم، أما نحن فقاعدون هاهنا ولن نقاتلهم، ويتجلى هذا في قوله تعالى" **قَالُوا يَا مُوسَىٰ إِنَّا لَن نَّدْخُلَهَا أَبَدًا مَّا دَامُوا فِيهَاۖ فَاذْهَبْ أَنتَ وَرَبُّكَ فَقَاتِلَا إِنَّا هَاهُنَا قَاعِدُونَ﴾، سورة المائدة، الاية:24.**

- يتوقع الجميع (تابعون ومنافسون) منها التميز والتفوق دائمًا على الاخرين في المنجزات والخبرات والإمكانات والخطط والقرارات والأداء والعلاقات وهذا الامر ليس من السهل تحقيقه في جميع الحالات.
- تكون قدوة للتابعين في الكمال والدقة والانجاز والمهنية والكفاءة واللطف والكياسة والجرأة والمجازفة والشجاعة وطرق ابواب لم تطرق من قبل رغم ضبابية

المواقف والتحديات ونقص الفرص، ويتطلب هذا الامر منها بذل الكثير من الجهد والوقت وقد تصاب بسبب ذلك بالرعب والقلق والخوف.

- تؤثر التابعين على نفسها رغم حاجتها وتتخلى عن رغباتها الشخصية لصالح التابعين والمنظمة وتكون اول المضحين واخر المستفيدين
- تفقد فرصة الوصول الى موقع القيادة في المستقبل في حال اخفاقها.
- تتعرض للمؤامرات لجعلها تفشل او/ و للإطاحة بها او قتلها.
- يتعين عليها تحقيق أهداف مهمة تسهم في تحقيق نقلة نوعية لها تأثيرات تمتد إلى عدة أجيال في بيئة غير مستقرة وفيها تحديات ومتغيرات كثيرة خارج سيطرتها، ويسودها الشك، وتتزايد فيها احتمالات الإخفاق والخطأ.
- تكابد معاناة لا يمكن تصورها من التابعين الذين يرهقون كاهلها بمطالبهم للحصول على المكاسب ولا سيما عندما تكون تعجيزية ويرهنون موقفهم من اتباعها على تلك المكاسب، وقد يكونون مفرطين في نفعيتهم، ومتذبذبين في اقتناعهم بها تبعا للمكاسب التي يحصلون عليها منها، وقد اشار إلى هذه الحالة قوله تعالى "وَمِنَ النَّاسِ مَنْ يَعْبُدُ اللَّهَ عَلَى حَرْفٍ فَإِنْ أَصَابَهُ خَيْرٌ اطْمَأَنَّ بِهِ وَإِنْ أَصَابَتْهُ فِتْنَةٌ انْقَلَبَ عَلَى وَجْهِهِ خَسِرَ الدُّنْيَا وَالْآخرةَ ذَلِكَ هُوَ الْخُسْرَانُ الْمُبِينُ.
-

- يتعين عليها السير في طريق محفوف بالمغريات والتحديات دون ان يثنيها ضجيج النقاد والمعارضين والمختلفين والانتهازيين والمفسدين والمداهنين والمنافسين والحاقدين والاعداء رغم ان هذا الامر عسير عليها في اغلب الحالات.
- يتعذر عليها ارضاء الجميع وتتحمل قسوة النقد والمعارضة والمختلفين وإساءة فهم الاخرين لرؤيتها ولا سيما الذين يخفقون في فهم عمق رؤيتها.
- لا تتاح لها دائما فرصة الدفاع عن نفسها عند اخفاق المنظمة حتى في حالة بذل أفضل محاولاتها لفعل الأفضل من أجل المنظمة والتابعين وبذلت قصارى جهدها في انجاز مهامها وكانت نواياها نبيلة في أهدافها وكرست نفسها نفسيا وبدنيا وعاطفيا لدورها وعملها ولا تجد من يناصرها في تلك الحالات ويسبب هذا لها احباطا والما مؤلما، ولذلك تعمد بعض القيادات لمواجهة سوء فهم الاخرين لها الى توظيف أساليب مختلفة منها انتقاء خططها وقراراتها وأهدافها وسلوكاتها وتعزز مهارتها في الاتصال مع الاخرين وتجعل افكارها واضحة وتعرضها باساليب مفهومة من قبلهم وتتعاطى مع سوء فهم الاخرين بالحكمة والمرونة بهدف خلق بيئة عمل منسجمة وفاعلة مؤسسه على الثقة والتعاون والتواصل الصريح والواضح والعمل الجمعي لتجنب انعكاسات سوء الفهم السلبية على الإنتاجية وعلى استمرار المنظمة وتطورها.
- يتعين عليها مد التابعين بالشجاعة المطلوبة في اشد المواقف خطورة والازمات والاوقات الصعبة.

نماذج من حالات يتعين على القيادة ان تكون فيها انموذجا في الشجاعة للتابعين

- تكشف دراسة معركة حنين بوضوح لا غبار عليه كيف ان شجاعة الرسول محمد ﷺ وثباته في تلك المعركة حفزت المسلمين الذين فروا للعودة لمقاتلة العدو بعدما شاهدوه يركض ببغلته إلى وجوه اعدائه وينوه باسمه ليعرفه من لم يعرفه صلوات الله وسلامه عليه، فضلا عن ذلك طلب من عمه العباس الذي كان معه انذاك ان ينادي بأعلى صوته بالذين فروا من المعركة "يا أصحاب الشجرة" يعني شجرة بيعة الرضوان التي بايع المسلمون من المهاجرين والأنصار تحتها الرسول محمدا ﷺ على أن لا يفروا عنه فجعل ينادي بهم "يا أصحاب السمرة" ويقول تارة "يا أصحاب سورة البقرة" فجعلوا يقولون "يا لبيك يا لبيك" وانعطف الناس فتراجعوا إلى رسول الله ﷺ حتى إن الرجل منهم إذا لم يطاوعه بعيره على الرجوع لبس درعه ثم انحدر عنه وأرسله ورجع بنفسه إلى رسول الله ﷺ فلما اجتمعت ثلة منهم عند رسول الله ﷺ أمرهم أن يصدقوا الحملة فاتبع المسلمون أقفاء المشركين يقتلون ويأسرون وما تراجع بقية الناس إلا والأسرى مجندلة بين يدي رسول الله صلى الله عليه وآله وسلم.
- كان جورج واشنطن خلال الحرب يسير بين الجند متجاهلا النيران لكيلا يتسرب اليهم الخوف ويستمروا في خطوط القتال.

- لا يتوفر لها الوقت لادامة علاقات طبيعية مع اسرتها بسبب انشغالها المستمر بالأعمال فتتوتر علاقاتها الاسرية وربما يؤدي ذلك الى أزمات ومشكلات خطيرة مع الاسرة
- ومن نكد موقع القيادة انه يفرض على شاغله التعامل مع اشخاص ما كان يقبل التعامل معهم البتة لو لم يكن في ذلك الموقع، ويقول أحدهم

"وَمِن نَكَدِ الدُنيا عَلى الحُرِّ أَن يَرى عَدُوّاً لَهُ ما مِن صَداقَتِهِ بُدُّ".

- تواجه صعوبات لا حصر لها في توحيد جهود تابعين مختلفين في الأهداف والحاجات والانتماءات وحفزهم لأداء الاعمال الموكلة اليهم بالمستويات المطلوبة وتحمل مسؤولية أخطائهم وتدني كفاءتهم وسلوكهم وكل ما يفعلونه وكل ما لا يفعلونه وتتجشم مسؤولية تطويرهم أداء وسلوكا عملا بقول الله تعالى "كما ارسلنا فيكم رسولا منكم يتلو عليكم آياته ويزكيكم ويعلمكم الكتاب والحكمة ويعلمكم ما لم تكونوا تعلمون".
- تتحمل ارث القيادة السابقة واخفاقاتها ومشكلاتها وخيرها وشرها وإنجازاتها وعلاقاتها، فان كانت القيادة السابقة صالحة وتتميز بالكفاءة في خططها وقراراتها وحققت إنجازات واضحة وعلاقات طيبة مع التابعين والاخرين فتقع عليها مسؤولية ان تضيف الى تلك الانجازات إنجازات نوعية مهمة أخرى وتطور علاقاتها الى الأفضل مع الذين لهم علاقة باعمالها، اما اذا كانت القيادة السابقة سيئة ومستبدة ونشرت الفساد المالي والإداري ومذمومات الاخلاق وعمقت التخلف على جميع

الصعد واحدثت شرخا في العلاقات مع الاخرين فيتعين عليها إزالة اثار سيئات القيادة السابقة ومفاسدها واحداث نقلة نوعية واضحة نحو الأفضل في مسيرة المنظمة والتابعين وتوطيد علاقاتها مع الذين لهم علاقات مع المنظمة.

- التعاطي مع أزمات وتغيرات غير متوقعة وكوارث جسيمة وهذا يفرض عليها التفكير السريع والفعل الحاسم والقدرة على تمالك النفس والهدوء تحت الضغط وتكون اكثر ذكاء ويقظة من الاخرين واكثر جرأة ودقة على اتخاذ القرارات المطلوبة لمواجهة تلك الحالات.

- إقامة علاقات مع الاخرين (الزبائن والمساهمين والموردين والجهات التي لها علاقة باعمال المنظمة). وتكون هذه النشاطات مرهقة، لا سيما عندما يتطلب عملها التعامل مع افراد ليس من السهل التعامل معهم.

- تجد نفسها لا تمتلك حرية التعبير عن ذاتها ورأيها وتضع نفسها جانبا وتتحدث كممثل عن الاخرين وليس كفرد بذاتها.

- تتزعزع ثقتها بنفسها وايمانها باهمية عملها وتشعر ان عملها المضني والطويل لا فائدة منه عندما تحاط بأناس ساخطين ومثبطين.

- تتعرض لارهاق وضغوط جسدية وعقلية وعاطفية بسبب خطورة وجسامة المهام التي يتعين تأديتها، ويقول أحدهم ان "العالم يديره رجال متعبون"، ويقول اوزوالد ساندرز: "عندما لا تكون القيادة مستعدة للاستيقاظ مبكرا والعمل حتى وقت متأخر وبذل جهد اكبر في دراسة جادة وعمل مخلص فانها لن تحدث أي تأثير او

تغيير للواقع. فالتعب او الإرهاق هو ثمن القيادة والرداءة هي نتيجة الكسل والتراخي".

- تتجشم مشقة وارهاق وإحباط ويعتريها الحزن لا يمكن تصوره عندما تحاول اقناع التابعين والاخرين برويتها وخططها وقراراتها وافعالها مهما كانت جيدة ولا غبار عليها، ولا سيما اذا كان من بينهم محترف المناورة والمجادلة والمشاكسة ورفض ما يطرح عليه مهما بلغ من صواب ويستهدف مصلحة المنظمة والتابعين اما ضنا منه ان يمتلك معلومات وخبرات افضل منها او انه ليس في حاجة للاقتناع بمعلوماتها وخبراتها وتتضمن هذه الطائفة المنافسين لها الذين تحزنهم كفاءتها وانجازاتها فيجندون انفسهم لبذل قصارى اجتهادهم وجهدهم لاثبات فشلها واخفاقها حسدا من انفسهم او رغبة منهم في ازالتها من موقعها او ربما تحرضهم جهات خارج المنظمة تتحقق أهدافها عند تبني مثل هذا الموقف قصد وضع العقبات في مسيرتها، والتابعين الذين عندما يكونون كالانعام لا يأتون بخير أينما توجههم او الذين لا يستطيعون عليها صبرا ويطلبون اليها توضيح نتائج خططها وقراراتها قبل ان تستكمل إجراءاتها وقد حصل مثل هذا الامر مع موسى عليه السلام كما يظهر في سورة الكهف اذ كان يرغب بالحصول على تفسير من العبد الصالح رغم انه اشترط عليه ان يصبر حتى يخبره بما يفعل.

- تكون جميع نشاطاتها تحت مراقبة الاخرين وتقويمهم وتوضع دوافعها موضع المساءلة والتشكيك وتعيش صراعا بين احلامها ورسالتها ورؤيتها وبين الواقع ومحدداته وتجد نفسها في الكثير من الأحيان محدودة الصلاحية

- يضخم الاخرون اخطاءها ويحرفون مقاصدها.